



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميللة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2015

القسم: علوم التسيير

الميدان : العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة : مديرية توزيع الكهرباء و الغاز – ميللة -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية و بنوك

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة :

-قرين ربيع

- بوعافية ليلي

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميللة	واضح فواز
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميللة	كنيدة زوليخة
مشرفا و مقرر	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميللة	قرين ربيع

السنة الجامعية: 2015/2014



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2015

القسم: علوم التسيير

الميدان : العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

**دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
دراسة حالة : مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - ميللة -**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية و بنوك

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة :

- قرين ربيع

- بوعافية ليلي

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميللة	واضح فواز
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميللة	كنيدة زوليخة
مشرفا و مقرر	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميللة	قرين ربيع

السنة الجامعية: 2015/2014

حكمة

يقول العماد الأصفهاني:

إني رأيت أنه لا يكتب إنسانا كتابا في يومه إلا قال في
غده:

لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن،
ولو

قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل. وهذا

من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص

على جملة البشر.

كلمة شكر

بعد إتمام هذا العمل لا يسعني إلا أن أشكر الله عز وجل
على أن أمدني بالقوة والصبر على مواصلة هذا البحث
وإتمامه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ

" قرين ربيع "

لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة. وكذا إلى جميع
الأساتذة الذين

أفادوني بالنصائح المفيدة ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري

الخالص وأمنياتي إلى كل من أمدني ببيد المساعدة

والتشجيع لانجاز هذا البحث.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

I	حكمة
II	تشكر
III	إهداء
IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الأشكال و الجداول
XIII	قائمة الملاحق
مقدمة عامة	
أ	تمهيد
ب	1 - الإشكالية
ج	2 - فرضيات الدراسة
ج	3 - أنموذج الدراسة
د	4 - أهمية الدراسة
د	5 - أهداف الدراسة
د	6 - أسباب اختيار الموضوع
هـ	7 - المنهج المستخدم
هـ	8 - حدود الدراسة
هـ	9 - صعوبات الدراسة
هـ	10 - مفاهيم الدراسة
و	11 - الدراسات السابقة
ط	12 - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
ي	13 - هيكل الدراسة
الفصل الأول : إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات	
02	تمهيد
03	❖ المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة
03	- المطلب الأول: مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة
03	أولاً: البيانات Data

قائمة المحتويات

03	ثانيا : المعلومات Information
04	ثالثا: المعرفة
08	- المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
08	أولا: نشأة إدارة المعرفة
09	ثانيا- مفهوم إدارة المعرفة
11	- المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
11	أولا :أهمية إدارة المعرفة
12	ثانيا: أهداف إدارة المعرفة
14	❖ المبحث الثاني: متطلبات ومجالات وعمليات إدارة المعرفة
14	- المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة
14	أولا : المتطلبات التقنية
14	ثانيا : المتطلبات البشرية
14	ثالثا : المتطلبات التنظيمية
16	- المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة
16	أولا : مجال موجودات المعرفة
16	ثانيا : مجال نشاطات المعرفة
16	مجال القدرات و الميول
19	- المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
19	أولا : مرحلة إنشاء المعارف
19	ثانيا : مرحلة اقتناء المعارف
20	ثالثا : مرحلة تنظيم المعارف
20	رابعا : مرحلة إتاحة المعارف

قائمة المحتويات

21	خامسا : مرحلة استعمال المعارف
23	❖ المبحث الثالث: نماذج، إستراتيجيات وأداء إدارة المعرفة
23	– المطلب الأول : نماذج إدارة المعرفة
23	أولا : أنموذج Nonaka et Takeuchi
24	ثانيا: أنموذج (Nonaka–Baumard)
26	ثالثا: إنموذج (Marquardt)
27	رابعا: إنموذج قيام شركة سكانديا (Skandia Navigator)
28	خامسا : إنموذج بطاقة النقاط المتوازنة (B S C)
30	سادسا: إنموذج (Sveibly)
31	– المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة
31	أولا- إستراتيجيات النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:
32	ثانيا- إستراتيجية التروي والحذر:
32	ثالثا- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة
34	– المطلب الثالث: أداء إدارة المعرفة
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : تنمية الموارد البشرية	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية
40	– المطلب الأول: المدخل الكلاسيكي
40	أولا- نظرية الإدارة العلمية(فريدريك تايلور)
42	ثانيا- نظرية المبادئ الإدارية (هنري فايول)
43	ثالثا- النظرية البيروقراطية (ماكسافير):
45	– المطلب الثاني: مدخل العلاقات الإنسانية /السلوكية

قائمة المحتويات

46	أولا - نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)
46	ثانيا - نظرية (x)،(y) (ماك غريغور دوغلاس)
47	ثالثا- نظرية تدرج الحاجات (أبرهام ماسلو)
49	- المطلب الثالث: مدخل الموارد البشرية
50	أولا - نظرية رأس المال البشري (شولتز)
51	ثانيا- إسهامات بيكر:
52	❖ المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية
52	- المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية وخصائصها
52	أولا- مفهوم التنمية:
53	ثانيا- تعريف الموارد البشرية:
54	ثالثا- مفهوم تنمية الموارد البشرية:
54	رابعا- خصائص تنمية الموارد البشرية:
55	- المطلب الثاني: أسباب وأهداف تنمية الموارد البشرية
55	أولا- أسباب تنمية الموارد البشرية:
56	ثانيا- أهداف تنمية الموارد البشرية:
57	- المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية
57	أولا- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
58	ثانيا- المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية
60	❖ المبحث الثالث: إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية
60	- المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية
60	أولا- أثر إدارة المعرفة على تعلم الأفراد العاملين
61	ثانيا- أثر إدارة المعرفة على تأقلم الأفراد العاملين

قائمة المحتويات

62	– المطلب الثاني: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري
62	أولاً- مفهوم رأس المال الفكري
64	ثانياً- أهمية رأس المال الفكري (البشري)
65	ثالثاً: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة
67	– المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري
70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بديرية توزيع الكهرباء و الغاز لميلة .	
72	تمهيد
73	❖ المبحث الأول: التعريف بديرية توزيع الكهرباء و الغاز بميلة
73	– المطلب الأول: التطور التاريخي لمجمع سونلغاز
73	أولاً- مرحلة إنشاء الشركة العمومية" كهرباء و غاز الجزائر"
73	ثانياً-مرحلة إنشاء" الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز
73	ثالثاً-إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز
74	رابعاً- تغيير الشكل القانوني للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز
74	خامساً- تغيير الشكل القانوني للمؤسسة العمومية للكهرباء والغاز وتوسعها
75	– المطلب الثاني: نبذة تاريخية حول مديرية التوزيع لميلة
75	أولاً-التعريف بديرية التوزيع:
76	ثانياً- مهام مديرية التوزيع - ميلة-
76	– المطلب الثالث :تنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لميلة
76	أولاً : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز
78	ثانياً - وظائف مختلف المديريات في شركة التوزيع لميلة:
81	❖ المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
81	– المطلب الأول: مجتمع عينة الدراسة ومنهجها
81	أولاً- منهج الدراسة

قائمة المحتويات

81	ثاني: مجتمع الدراسة
81	ثالثا: عينة الدراسة
82	- المطلب الثاني: أداة الدراسة
82	أولا- بناء أداة الدراسة
83	ثانيا- صدق وثبات أداة الدراسة:
88	- المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
90	❖ المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
90	- المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بوصف عينة الدراسة
90	أولا- توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس:
91	ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب العمر:
92	ثالثا- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:
93	رابعا- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:
94	خامسا- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية:
95	- المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة
95	أولا: نتائج تحليل المتغير المستقل (إدارة المعرفة)
100	ثانيا: نتائج تحليل المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)
102	- المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
102	أولا- نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression)
105	ثانيا- نتائج اختبار الفرضيات
106	خلاصة الفصل
108	خاتمة
111	قائمة المصادر و المراجع
121	الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول

1 - قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	كيفية تحويل البيانات إلى معلومات ومعرفة	05
02	مخطط توضيحي لمفهوم إدارة المعرفة	11
03	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	18
04	عمليات إدارة المعرف	22
05	طرق خلق ونقل المعرفة	23
06	المعارف الفردية والجماعية	25
07	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	26
08	نموذج سكانديا Skandia	28
09	بطاقة النقاط المتوازنة	29
10	نموذج Sveibly	31
11	السلم الهرمي للحاجات حسب ماسلو	48
12	دورة النجاح السيكولوجية	59
13	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز ميلة	77
14	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	91
15	أفراد العينة حسب العمر	92
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	93
17	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	94
18	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	95

2 - قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم م
08	خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة(الظاهرة)	01
33	أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز والإستراتيجية الشخصية	02
35	مقاييس إدارة المعرفة من وجهة نظر (chen and chen,2005)	03
83	مقياس الإجابات	04
83	آراء وملاحظات المحكمين	05
84	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الأول (المتطلبات التقنية) بالدرجة الكلية للمحور	06
84	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الأول (المتطلبات التنظيمية) بالدرجة الكلية للمحور	07
85	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الأول (المتطلبات البشرية) بالدرجة الكلية للمحور	08
85	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الثاني (اكتساب وتوليد المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور	09
85	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الثاني(تخزين المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور	10
86	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الثاني (توزيع المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور	11
86	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الثاني (تطبيق واستعمال المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور	12
86	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثالث (تنمية الموارد البشرية)بالدرجة الكلية للمحور	13
87	يمثل قيم (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة	14
87	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل إدارة المعرفة (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)	15
88	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع تنمية الموارد البشرية	16
89	مقياس التحليل	17
90	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس	18
91	توزيع أفراد العينة حسب العمر	19
92	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليم	20
93	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	21

فهرس الأشكال و الجداول

94	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية	22
95	نتائج تحليل فقرات بعد المتطلبات التقنية	23
96	نتائج تحليل فقرات بعد المتطلبات التنظيمية	24
97	نتائج تحليل فقرات بعد المتطلبات البشرية	25
97	نتائج تحليل فقرات بعد اكتساب وتوليد المعرفة	26
98	نتائج تحليل فقرات بعد تخزين المعرفة	27
99	نتائج تحليل فقرات بعد توزيع المعرفة	28
99	نتائج تحليل فقرات بعد تطبيق واستعمال المعرفة	29
100	المتوسطات الحسابية لإدارة المعرفة	30
101	نتائج تحليل عبارات محور تنمية الموارد البشرية	31
102	تحليل نتائج الانحدار المتعدد لارتباط متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية	32
103	تحليل نتائج الانحدار المتعدد لارتباط عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية	33
104	نتائج تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الشخصية في تصورات الباحثين لمستوى إدارة المعرفة	34
105	تحليل نتائج الانحدار المتعدد لارتباط إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية	35

مقدمة

مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر ثورة هائلة من تقنية المعلومات، فما من يوم يمر إلا و الإنسانية تسجل انتصارا جديدا في حقل المعلوماتية في جميع المجالات (طب، هندسة، تعليم، صناعة، تجارة)، إضافة إلى علوم الحاسب الآلي التي تحمل في طياتها حلولاً عملية تسهم في رفاهية الإنسان، وتزيد من إنتاجيته و كفاءته في إدارة شؤون الحياة .

وفي ظل هذا التسارع التقني تدور عملية التقدم و التطور بسرعة فائقة جدا ، فنتقدم أمم على أخرى لأنها آمنت برسالة العلم و التقدم التقني ، وأرست دعائمه وشيدت صروحه وأيقنت أن الاستثمار في مواردها البشرية ، وتأهيل السواعد الوطنية بما ينسجم مع روح العصر الحديث، هو السبيل الوحيد لكي تتمكن تلك السواعد من المحافظة على مكانتها المتميزة في الصدارة .

ومن أجل مواجهة تلك التحديات و المتمثلة بالتقدم العلمي و التسارع التقني وتحسين الأداء فإن تطبيق إدارة المعرفة تعد أفضل السبل التي يمكن للمنظمات و المؤسسات اللجوء إليها ، ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات إعادة وتعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة وبناء القاعدة المعرفية لدى المنظمات ، وكذلك من خلال توجيه 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 ما يسما الممارسة الأفضل.

حيث إن إدارة المعرفة تعد في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال و المؤسسات، انطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري، فإن إدارة المعرفة تؤسس على فكرة مفادها أن المنظمات والمؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله للتغيير الذي يقود إلى التطور.

ومن أجل الوصول إلى نجاح الأعمال وتطور وتقدم المؤسسات لابد من ترسيخ مفاهيم إدارة المعرفة حتى تصبح قادرة على المشاركة في عملية التغيير الإيجابي الذي يؤدي إلى التطور والتصحيح المستمر، ولا بد من الاعتماد على العنصر البشري من أجل توليد معرفة جديدة، وبدالك يتحقق انعكاس المعرفة على التكنولوجيا، وتطبيقاتها مما يؤدي إلى زيادة وجودة الإنتاج، وتحقيق الزيادة في الأرباح مما ينعكس على نمو المعرفة، ومما يؤدي إلى تطور وتقدم كل منها بصورة ديناميكية.

وهذا مما جعل الإنسان وبمساعدة التكنولوجيا هو القادر على تفسير الخبرة التي في عقله، وإعادة استخدامها لتوليد خبرة جديدة، حيث أن الأفراد فقط هم الذين يمكنهم أن يأخذوا الدور الأساسي في تكوين المعرفة، ولهذا وجب على المؤسسات استثمار مواردها البشرية في استيعاب التطورات المعرفية المتسارعة

لعصر المعرفة، توظيفها لصالح نموها وتميزها، وحتى تكون المؤسسات قادرة على استثمار الموارد البشرية فهي بحاجة ملحة إلى المعرفة وإدارتها من أجل الوصول إلى بناء وتنمية الموارد البشرية المنافسة والقادرة على مسايرة ركب الحضارة والتقدم العلمي.

1 - إشكالية الدراسة:

أمام هذا الواقع على المؤسسات الجزائرية أن تهتم بموضوع تطوير الموارد البشرية لأن هذا الموضوع أصبح من الجوانب الإستراتيجية لاكتساب المؤسسة الميزة التنافسية، فالبحوث الحديثة في هذا المجال تركزت على عنصر حيوي مهم يتمثل في المعرفة، وكيفية استخدامها كوسيلة لترقية مستوى المعارف والخبرات والتوجه نحو منظمة المعرفة.

ومن هذا المنطلق كان من أولويات إدارة المعرفة البحث عن السبل التي تجعل المؤسسة تتحكم في تدفقات الموارد المعرفية، وضمان وصولها إلى جميع المستخدمين بشكل يضمن الاستفادة الفعالة منها.

و تعد الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز من بين المؤسسات المهمة على مستوى الاقتصادي الوطني، وهي ملزمة على العمل وفق أساليب إدارية متطورة وباستخدام تقنيات ووسائل حديثة تحتاج إلى أفراد مؤهلين وذوي خبرات ومهارات خاصة، تمكنها من تحقيق أهدافها، وهذا لا يتم إلا بالبحث عن المعارف وبناء قواعد معرفية لها، وتطوير وتنمية الموارد البشرية بشكل مستمر، ومن هذا المنطلق أردنا دراسة إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية ميدانيا بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي :

ما هو دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة؟

وحتى ندرك مشكلة الدراسة بوضوح فقد قدمت الدراسة عدد من التساؤلات الفرعية لمحاولة فهمها من خلال طرح هذه التساؤلات التالية:

- ما هو دور متطلبات إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة
- ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة؟
- هل هناك اتفاق لآراء المبحوثين لمستوى إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

2 - فرضيات الدراسة

تهتم هذه الدراسة بالإجابة على فرضيتين رئيسيتين هما:

-الفرضية الرئيسية:

يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بميلة.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

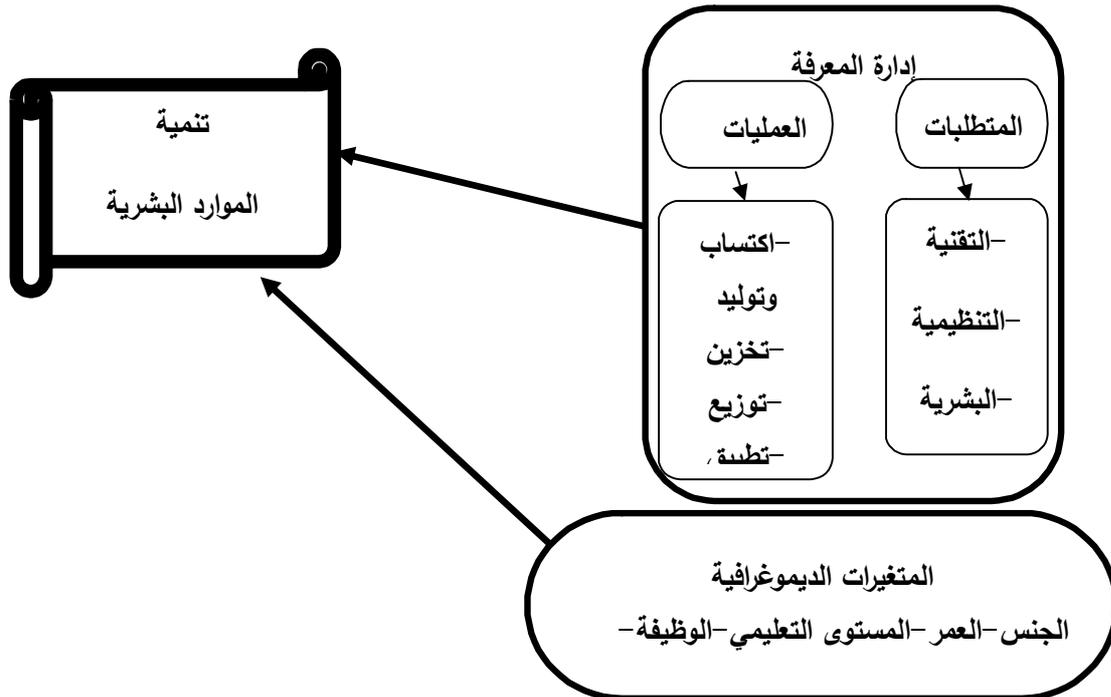
الفرضيات الفرعية:

-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى ++"إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

3 - أنموذج الدراسة :



4 - أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة مهمة لما يأتي:

- كونها تعالج موضوعا حديثا فهي تعالج واحدا من الموضوعات المطروحة في الوقت الراهن.
- تحث هذه الدراسة أهمية نظرا للمتغيرات المتسارعة التي حدثت في الاقتصاد العالمي حيث جعلت من عملية إدارة المعرفة ضرورة لازمة لجميع منظمات المجتمع.
- العمل بإدارة المعرفة يساهم في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج.
- باعتبار أن إدارة المعرفة تعتمد على الإبداع ومشاركة المعرفة أو تشاطرها بين الأفراد، وبالتالي فهي تركز أكثر على الجانب البشري وما يملكه من خبرات ومواهب وقدرة على الإبداع والابتكار، وكذا تحويل المعارف الكامنة إلى عمليات وخدمات جديدة.

5 - أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف إلى:

- (1) التعرف على الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.
- (2) دور متطلبات إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة.
- (3) دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة.
- (4) توضيح فروقات تصورات المبحوثين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

6 - أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب موضوعية لاختيار هذا الموضوع يمكن إجمالها فيما يلي:

- ضرورة أن تكون المنظمة على معرفة تامة بكل التغيرات التي تحدث في البيئة.
- حدثة الموضوع في مجال البحث في الجزائر.
- الاطلاع على إمكانيات المؤسسات الجزائرية لانتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة، فيما يخص المعرفة وتنمية الموارد البشرية.

7 - المنهج المستخدم

تم إتباع منهجين، أولهما المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا بهدف تحليل ملامحها وما تمتاز به من خصائص تمهيدا لتحليلها، بمعنى أن الوصول إلى النتائج في هذا البحث قد تم وفقا لتسلسل منطقي، إبتداءا من وصف العلاقة القائمة بين المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة، ثم المنهج التحليلي والذي يعتمد على تحليل طبيعة العلاقات التي تم وصفها بناءا على المنهج السابق، ومن ثم بيان النتائج بصورتها الواقعية وتقييم ما أفرزه التحليل للعلاقات بين المفاهيم الأساسية، إضافة إلى منهج دراسة الحالة والذي تم إعداده باستخدام الاستبيان.

8- حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من الحدود المكانية والزمنية:
-الحدود الزمنية:امتدت فترة الدراسة من نوفمبر 2014الى غاية ماي 2015 وكانت فترة جمع البيانات عن طريق الاستبيان ابتداء من أبريل إلى غاية ماي2015.
-الحدود المكانية: تركزت الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

9 - صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي وجهتنا:

-العراقيل الميدانية أثناء إجراء الدراسة التطبيقية.
-قلة المراجع المتعلقة بالموضوع في مركزنا الجامعي.

10 - مفاهيم الدراسة

- إدارة المعرفة: العمليات التي تساعد المنظمات و المؤسسات على توليد المعرفة والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات المهمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية، كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل و التخطيط الاستراتيجي.

- تنمية الموارد البشرية: زيادة عملية المعرفة والمهارات و القدرات للقوى العاملة في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها على ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

11 - الدراسات السابقة

- الدراسات العربية

أ-دراسة رزوقي(2004): بعنوان"رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة في الرياض"، هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالمعرفة المطلوب إدارتها وأنواعها، كما تبين عمليات إدارة المعرفة ومراحل تنفيذها من أجل استشراف الدور المفروض تأديته من قبل المعلومات والمهارات المطلوب اكتسابها للعمل ضمن فريق إدارة المعرفة، وركزت هذه الدراسة على فئة معينة من أفراد عصر المعرفة، فئة اقتصت بجمع المعرفة وتنظيمها وإتاحتها وبثها، وهي فئة المختصين بالمعلومات كما تركز على دورهم الجديد والرؤية المستقبلية لهم في عصر إدارة المعرفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم(340)

وخلصت هذه الدراسة إلى أن العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة، بينما أصبحت التكنولوجيا هي الأداة المساعدة لديمومة التنافس.

ب-دراسة العتيبي(2007): بعنوان"إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية(دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)"، وهدفت هذه الدراسة إلى:

-الوقوف على العلاقة بين الجامعات ولزرة المعرفة انطلاقاً من رصيد الجامعات المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري.

-تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم(492).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

-يرى أفراد عينة الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.

-يرى أفراد عينة الدراسة انه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف.

-يرى أفراد عينة الدراسة انه لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

ج-دراسة حجازي(2005): بعنوان"قياس اثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه نموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، وهدفت الدراسة إلى

بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليل مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم (385) فرداً، منهم (240) فرد من القطاع العام، و(145) فرداً من القطاع الخاص. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء، تدرك ما هي إدارة المعرفة، وبمختلف أبعادها، من حيث: المفهوم، والنور، والموجودات، والهداف، والفوائد، وقيادة المعرفة، والثقافة المنظمة.

ب- أن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس إدارة المعرفة من حيث: التوليد، والتشارك، والتعلم. ونتيجة لذلك توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة محدودة تقريبا.

د- دراسة دراسة صيام (2007): بعنوان **فعليات متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة**، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى وجهة نظر الضباط العاملين في جهاز الشرطة ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم (180).

توصلت الدراسة إلى وجود تكديس في الكادر البشري وذلك نتيجة لغياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف.

هـ- دراسة المحاميد (2008): بعنوان **"دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"**، وهدفت الدراسة إلى بيان اثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم (240) أستاذاً جامعياً، تم اختيارهم من (6) جامعات أردنية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تتجزأها الهيئة التدريسية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراتب العلمية (الأستاذ المشارك-الأستاذ المساعد).

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والتكريمات التي تحصل عليها الهيئة التدريسية وضمنان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة التدريسية وضمنان الجودة.

- الدراسات الأجنبية

أ-دراسة قويتا وجوفيندراجان(1997): بعنوان"تدفق المعرفة من خلال الشركات متعددة الجنسيات"، هدفت الدراسة إلى تقديم اطر نظري واختبار عملي لتحديد محددات انتقال المعرفة داخل المنظمات، وشملت عينة الدراسة المديرين العاملين، ورؤساء الأقسام في(987) فرعا من المنظمات متعددة الجنسيات في أمريكا وأوربا واليابان، متخصصة في الصناعات الغذائية والالكترونية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التي تؤكد أن أهم دافع لاكتساب المعرفة هو رغبة المديرين للتعلم والندرة النسبية لتخزين المعرفة في المنظمة، وان تدفق المعرفة من المنظمة الأم إلى الفروع كان اكبر لتوافر الخبرة، والتي تعد أهم مصادر المعرفة.

ب-دراسة كارولين(2002): بعنوان"التحقق من صدق الإطار العام لإدارة المعرفة"، وهدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري عملي من اجل التحقق من صدق الإطار العام لإدارة المعرفة في عدد من قطاعات الأعمال المختلفة، استخدم الباحث دراسة مسحية أجريت على عدد من الباحثين والمديرين في عدد من قطاعات الأعمال المختلفة باستخدام المنهج الوصفي وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم(375) موظفا.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن إدارة المعرفة ترتبط بتقنية ونظم المعلومات ونظم الخبرة الآلية.

-إن إدارة المعرفة عبارة عن حقل معرفي له فلسفته ونظريته وأساسه الاجتماعية والاقتصادية.

-إن إدارة المعرفة تتكون من عدة عناصر تشمل القيادة التقنية والعنصر البشري، وقد أكدت الدراسة على ضرورة دمج إدارة المعرفة في التخصصات الأكاديمية في الجامعات.

ج-دراسة نيوتن(2004): بعنوان"إدارة المعرفة في لوحات التعليم"، هدفت الدراسة إلى فحص الإدارة المعرفية مثل(قاعدة المعارف، انتقال المعارف ومعالجتها) في إدارت التعليم، والقدرة على إدارة المعرفة في هذه الإدارت عندما تواجهها القرارات الصعبة التي يجب اتخاذها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم(650) موظفا من العاملين في إدارت التربية والتعليم في مدينة لندن.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك فروقا في القواعد المعلوماتية المستخدمة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، وهذه الفروق تظهر في المعارف وإدارتها وتقنية المعرفة كدالك النشاطات التي تستخدم في الإبداع.

- أن جميع أعضاء الفريق كانوا يتفاعلون بشكل مستمر مع انتقال الهيكل المعرفي، كذالك كانوا متفاعلين في عملية انتقال المعلومات والمعارف حول إجراءات إدارة المعرفة، وان بناء القرارات يتم على مدى حجم المعرفة التي لديهم والتي تغطي موضوعات الهيكل المستخدمة، ثم بعد أن يتم تحديد نقطة القرار الواحد لدى كل مجموعة وكل مجموعة تستخدم وقتا محددا لإنتاج هذا القرار.

د-دراسة جليفرود(2006): بعنوان "إدارة المعرفة من اجل التجديد التكنولوجي داخل المؤسسات: عملية الاندماج من اجل إيجاد القدرات الفكرية"، هدفت الدراسة تقديم إطار متكامل لمفهوم إدارة المعرفة والذي يشتمل على عملية اندماج من اجل إيجاد معرفة جديدة ومن اجل التجديدي في المجال التكنولوجي، تم صقل وتحقيق إطار العمل هذا من خلال عدة وسائل هي: التغذية الراجعة من المشاركين في المؤتمرات، مقابلات مع المختصين والتطبيقيين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- فهم تعريف إدارة المعرفة واستخدامها يتنوع بين أصحاب الاختصاص والممارسين حتى في إطار الصناعة الواحدة.

- هناك فروق جوهرية في الأولويات بين المختصين في إدارة المعرفة وبين الاستشاريين الممارسين.

- المعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي لا بد أن يعاد استيعابها من جانب الأفراد الذين يمثلون عوامل أساسية في الفصل.

12 - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تدل الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها على أهمية موضوع الدراسة الحالية، وقد تحقق للطالبة جملة من الفوائد يمكن إجمالها فيما يلي:

- المساعدة في تحديد إشكالية الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبرر إجرائها.

- الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالجانب النظري، وتدعيم بنائه.

- توجيه الطالبة إلى كثير من المراجع.

-المساعدة في اختيار المنهج الملائم وأداة الدراسة المناسبة و الإسهام في بنائها.

-الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

13 - هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية، حيث يتناول كل فصل ما يلي:

الفصل الأول: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مدخل إلى إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني فقد تناول متطلبات، مجالات، وعمليات إدارة المعرفة، في حين تناولنا في المبحث الثالث نماذج، استراتيجيات، وأداء إدارة المعرفة.

أما الفصل الثاني والمعنون بتنمية الموارد البشرية تناولنا فيه ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول إلى المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية، والمبحث الثاني مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.

وفي الفصل الثالث والأخير حاولنا إعطاء حالة واقعية من خلال دراسة حالة إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-ميلة-وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث شمل المبحث الأول التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لميلة، والمبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الفصل الأول :
إدارة المعرفة – المفاهيم
و الاستراتيجيات

تمهيد:

إن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، وبالتالي فالإدارة قديمة قدم الإنسان، ذلك لأن تنظيم الإنسان لأعماله وشؤون حياته يعد سلوكا إداريا، أما الإدارة كعلم أو حقل من حقول المعرفة فإنها تعد حديثة نسبيا، وتعد العشرينات من القرن العشرين البداية الحقيقية لنشأة علم الإدارة، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها آفاقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها وقدرتها التنافسية لأنها أداة فاعلة تساعد المؤسسات المعاصر على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية .

إننا في هذا الفصل سعيانا إلى تبيان مفهوم "إدارة المعرفة" كمصطلح معاصر يعبر عن توجه إستراتيجي لإدارة المؤسسات الحديثة للتفاعل بصيغ جديد تتوافق مع الألفية الثالثة التي دخلها العالم، ولتنتسج بمعدات المعرفة لمواجهة المنافسين.

ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

المبحث الثاني: متطلبات ومجالات وعمليات إدارة المعرفة

المبحث الثالث: نماذج وإستراتيجيات وأداء إدارة المعرفة

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

إن التحول الكبير في أساليب عمل المؤسسات بعدما أصبحت المعرفة جزءاً مهماً في رأسماليها، ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلى مواكبة العصر الجديد بغية التمتع ببعض المزايا التي تجعلها تتفوق بها على المنافسين في السوق، فمفهوم "إدارة المعرفة" قبل التطرق إليه لا بد من التطرق أولاً إلى الثلاثية التالي "البيانات، المعلومات، المعرفة" كمدخل لإدارة المعرفة وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فضمناه نشأة ومفهوم إدارة المعرفة، كما أن المطلب الثالث تشمل أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة

أفضل من عبروا عن "إدارة المعرفة" هم الذين عرفوا المعرفة أولاً، والغريب أن تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة، وحتى نصل إلى المعرفة لا بد أن نمر قبلها بمرحلتين هما:

أولاً: البيانات Data

هي عبارة عن حقائق، مشاهدات وإدراكات، إن البيانات تمثل أرقام خام وحقائق، فالبيانات قد تكون غير منظمة، والحقائق تكون عادة غير مصنعة ورغم ذلك تحتاج جميع المنظمات إلى البيانات، لكنهم يجب أن يقرروا طبيعة هذه البيانات وحجمها لخلق المعلومات⁽¹⁾.

وتعرف البيانات أيضاً على أنها "سلسلة من الرموز والأرقام والقيم والتي هي بشكل خام،⁽²⁾ ليست ذات قيمة شكلها الأول هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة،⁽³⁾ أي أنها مجموعة من الحقائق يتم التعبير عنها كميًا وكيفيًا⁽⁴⁾.

ثانياً : المعلومات Information

المعلومات يمكن وصفها بأنها رسالة من مرسل إلى مستقبل بغرض تغيير الطريقة التي يدرك بها المستقبل شيئاً ما ، والتأثير على حكمه وسلوكه ، والمعلومات ، بخلاف البيانات، تحمل معنى، وهي منظمة لتحقيق غرض معين.

(1) أسمهان ماجد الطاهر: إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص ص 59، 60 .

(2) فريد فهمي زيارة: وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 242.

(3) ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 37.

(4) بن بيار حبيب ، بلقوم فريد: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة -، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص:3.

والبيانات تشكل المادة الأولية أو الخام للمعلومات⁽¹⁾.

وتعرف أيضا: "هي ناتج تشغيل البيانات سواء كان التشغيل يدويا أو آليا، والمعلومات ليست هدفا ولكنها أداة لترشيد ودعم صنع واتخاذ القرارات"⁽²⁾. أو هي حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا محددا أو ظرف معين أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة⁽³⁾.

وعلى أساس هذه التعريفات يمكننا القول أن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جميل لا معنى لها، إلا إذا تم معالجتها وارتبطت ببعضها البعض بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، ويكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة عادة في الحواسيب.

ومما لا شك فيه أن هناك فرق أساسي بين المعلومات والبيانات وهذه الأخيرة تمثل مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار، أما المعلومات فهي تعتبر في غاية الأهمية في إتخاذ القرارات وحل المشكلات لقسم معين، وقد تعتبر بيانات عادية لقسم آخر تحتاج إلى عمليات وتعديلات قبل اتخاذ القرار.

ثالثا: المعرفة

قدمت تعريفات كثيرة للمعرفة ومن بينها:

يقصد بالمعرفة لغة "إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه" أو "مجموع المعارف أو العلوم المكتسبة"⁽⁴⁾

أما اصطلاحا فقد عرفت على أنها: "منتوج التفسير والترجمة والتحليل الإنساني، وهي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا قدرة قياسية وهو يخلق الثروة للمؤسسة"⁽⁵⁾ وعرفت على مستوى الأفراد على أنها: "المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقد إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة"⁽⁶⁾. وعرفت أيضا: " هي نتاج تفاعل حيوي ناجم عن كلا من مجتمعات الخبرة

(1) حسين محمد حريم، شاكر حار الله الخشالي: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية

الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات - المجلد الثامن - العدد الأول، جامعة العلوم التطبيقية، عمان -الأردن، 2006، ص 151.

(2) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص 63

(3) رجي مصطفى عليان: إقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 102.

(4) ميلود تومي: إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة

الركيزة الجديدة والتحدي والتنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر -بسكرة، أيام 12 و13 نوفمبر 2005، ص: 27.

(5) ميلود تومي، نفس المرجع السابق، ص 27.

(6) Joseph M.Fireston,PH.D.MARK W.MCELROY:Key Issues in the new knowledge Management, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier san Diego san Francisco singapor Sydney Tokyo, 2003, p 5

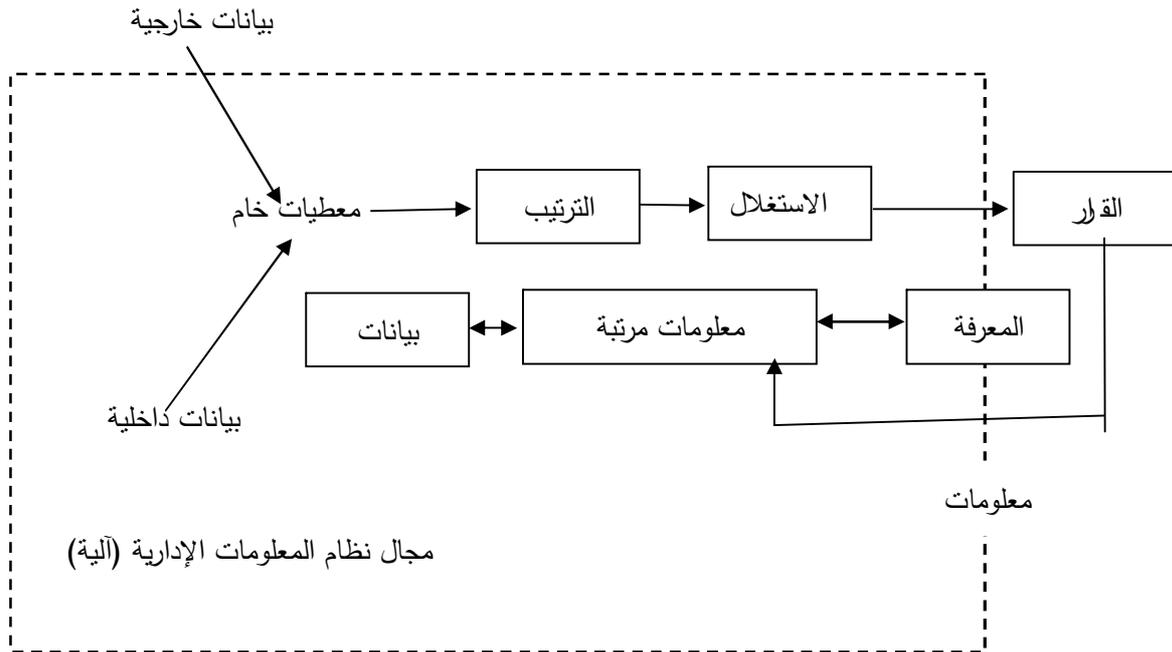
الناجمة عن تجارب معايشة حياتية وفعالية ، وفي الوقت ذاته نتاج معامل وأبحاث ودراسات⁽¹⁾. كذلك هي "المعلومات التي تنظيها ومعالجتها، ونقل الفهم والخبرة والتعليم، والتي تقودنا إلى المعرفة."⁽²⁾

أما على مستوى المؤسسات فهي: " تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والإستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة."⁽³⁾

وبالإطلاع على التعاريف يتضح وجود مداخل متعددة للتعريف، فهناك من اعتبرت المعرفة موجود منظمي، وركز اتجاه آخر على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة، كونها أحد جوانب المادة الفكرية لرأس المال الفكري، إلى جانب المعلومات والخبرات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية، والتي يمكن وضعها موضع التطبيق لإيجاد الثروة، وأعتبر أصحاب الاتجاه الثالث المعرفة معالجة للمعلومات، وتصورات ذهنية للأفراد، واعتبرت قوة وفق أصحاب المدخل الرابع.

والشكلان التاليان يوضحان العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

الشكل رقم(1): كيفية تحويل البيانات إلى معلومات ومعرفة



المصدر : فريد كورتل، لحمير حكيمة: نظم المعلومات التسويقية، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان -

الأردن، 2010، ص 69.

(1) محسن أحمد الخضري: اقتصاد المعرفة، مجموعة نيل العربية، القاهرة-مصر، 2001، ص 7.

(2) عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجباني: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان - الأردن، 2005، ص 37.

(3) ميلود تومي، مرجع سابق، ص 28.

إن ومصطلح المعلومات هو مرتبط بمصطلح البيانات من جهة، وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى، وإن المعرفة هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وهذه المعلومات لا تكون إلا عن طريق بيانات مرتبة ومنظمة ومتناسقة،⁽¹⁾ أن البيانات تتحول إلى معلومات والمعلومات بالنهاية تتحول إلى معرفة من خلال البيئة المحيطة ومن هذه البيئة يتم اتخاذ القرارات، ولكن عمليات تحويل البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة ليست بهذه البساطة، كما أن التحول من بيانات إلى معلومات إلى معرفة لعب دورا رائدا في تشكيل الكيفية التي تطورت بها المؤسسات والمنظمات والإستراتيجيات وخطا من أجل المستقبل، بل ويعتقد بعضهم أن المؤسسات الناجحة تسير قدما في بيئة أعمال متغيرة يمكنها تحقيق النجاح من خلال إيجاد معرفة جديدة والمشاركة فيها.

لكي ندرك مفهوم المعرفة بشكل أكثر وضوحا، لا بد من تعريف أصناف المعرفة وتوضيح كل منها:

1- أنواع المعرفة

هناك أنواع وتصنيفات عديدة للمعرفة، تطرق لها العديد من الباحثين ولكن أغلبهم يتفق على أنها المعرفة الضمنية (Tacit knowledge) والمعرفة الظاهرة (explicit knowledge).

أ- المعرفة الظاهرة:

المعرفة الظاهرة هي المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها⁽²⁾

ويعرفها نوناكا (NONAKA): "البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كميًا، والطرق المرمزة والمبادئ العامة التي تكون قابلة للنقل والتعلم"⁽³⁾.

وتعرف كذلك: "هي عبارة عن المعرفة الرسمية التي تكون في شكل حقائق وتعبيرات أو رسومات، رموز، تصورات معبر عنها كميًا، وتسمى أيضا المعرفة المرشحة (LEAKY KNOWLEDGE) وذلك لسهولة

⁽¹⁾ فريد كورتل، لحرر حكيمة: نظم المعلومات التسويقية، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 69.
⁽²⁾ محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي: عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي – دراسة تحليلية لأراء عينة من المؤسسات الرقمية – مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة، ص 182، <http://www.docudesk.com>.
⁽³⁾ بن وسعد زينة، مبارك سميعة: المعرفة في البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، يومي 12 و 13 نوفمبر 2005، بسكرة، ص: 355.

تحولها من فرد إلى آخر أو من منظمة لأخرى، أو حتى اقتباسها من وثيقة أو كتاب أو مدونة وفهماها، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها من فرد إلى آخر (1).

ب- المعرفة الضمنية:

هي المرفقة المعقدة غير المصقولة والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع، وهي المعرفة التي رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، فهي معرفة شخصية ذاتية يصعب تشكيلها ونقلها للآخرين أو إشراكهم فيها. إن المعرفة الضمنية تتجذر في الأفعال والخبرات الجسدية للفرد، وتشمل هذه المعرفة: الحقائق، البيانات الثابتة، والأنماط الذهنية، ووجهات النظر، والأشكال، والمفاهيم، والأحكام، والتوقعات، والفرضيات والمعتقدات.

المعرفة الضمنية مبنية على ذاتية الأفراد، وهذا النوع من المعرفة هو المعرفة الذاتية بالفناعات، وبالآفكار والنظريات، والأحاسيس، والفطرة، إنها المعرفة حول علاقات الأشياء ببعضها والفهم السببي للأشياء والأحداث، إنه ما يميز أي إنسان عن غيره وهو بالضبط ما يعطي لكل إنسان إحساسه وفهمه الخاص للعالم من حوله (2).

وكذلك هي : "معرفة شخصية وهي جزء لا يتجزأ من التجربة الفردية وتشمل العوامل غير الملموسة مثل الاعتقاد الشخصي، والقيم (3) فهذه المعرفة يخزنها أصحابها في عقولهم، ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين وهي معرفة يصعب توثيقها أو تصنيفها أو نقلها للعاملين، وإذا أفصح عنها تنتقل من حالة المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة (الظاهرة) (4)

وتجدر الإشارة إلى أن أول من أشار إلى هذين التصنيفين هما ميشال بولاني M.polang في الستينات من القرن الماضي الذي كان يرى بأن الفرد يعرف أكثر مما يمكن أن يقول، وإنه يمكن أن يقوم بأشياء لا يمكنه شرح كيفية القيام بها وجاء بعده إيكاجير ونوناك I.Nonake في أواخر عام 1991م في مجلة هارفرد للأعمال التي اعتبرت البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة وتبني نفس التصنيف، حيث سمي المعرفة الصريحة بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى الخارج (حقوق النشر، براءات الاختراع، منتجات المنظمة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل) في حين سمي المعرفة الضمنية بالملتصقة لأنها مرتبطة

(1) أبو القاسم حمدي: التنمية الإستراتيجية للكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة مديرية الصيانة

(سوناطراك) بالأغواط (سنة 2011)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر (03)، 2012/2013، ص 37.

(2) حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي: إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر

والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص72

(3) Todd R. Groff and Thomas p.jones: In traduction to Knowledge Management: K M in Business, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier science. Amsterdam Boston London New York Oxford Sydney Tokyo, 2003, p3.

(4) ليلي محمد حسنى أبو ليلي: درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،

المجلة الدولية المتخصصة، المجلد 1، العدد (4)-أيار، 2012، ص 107.

ارتباطا تاما بأصحابها ولا يمكن بأي شكل من الأشكال فصلها عنهم، ولذلك فإنها الأصل في قدرة المنظمة على توليد المعرفة⁽¹⁾.

الجدول رقم(01): خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة(الظاهرة)

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمة	مرمة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

المصدر : عبد الله وليد المدلل: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية وأثرها على مستوى الأداء"دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية بغزة- فلسطين، 2012، ص

.26

المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه ، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً، فقد كتب الكثير عن هذه العلاقة ولكن معظمهم كان خلال السنوات القليلة الماضية⁽²⁾، إن التحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عمل معزولاً أو مغامرة كالفقز في الهواء، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة⁽³⁾، فليس غريباً ظهور الاهتمام الكبير بإدارة المعرفة إذا أن ظهورها في بداية القرن الحادي والعشرون بهذه القوة يمكن اعتباره امتداداً طبيعياً لتطور إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات، وتطور عمليات إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) في التسعينات، إذ ركز أسلوب إعادة الهندسة على دور التكنولوجيا في توجيه الأعمال نحو الاتجاه الصحيح وغرس هذا التوجه بثبات في الثقافة الإدارية وتعزيز اهتمام الأعمال بالتنمية، وفي وقت أقرب عهداً تلاحمت إدارة المعرفة مع تطورات أخرى مثل التطورات

(1) مبارك بوعشة، ليليا بن منصور: إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي الدولي- عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان،(15-17 ديسمبر 2012)، ص 3.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، وعالم الكتب الحديث، إربد- الأردن، 2009، ص

(3) رحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 124.

الإبداعية في صناعة الخدمات، وبروز الأنترنت والتجارة الإلكترونية والمفاهيم التشاركية لإدارة الأفراد، ويمثل التعلم المؤسسي المعتمدة على الفرق مفاهيم أخرى تصف هذه المقاربة لإدارة المعرفة، إن هذه الجوانب الجديدة لإدارة المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظريات إدارة الإبداع، وبناء القدرات من خلال إحداث جماعات أو وحدات تتمتع بشبكات اجتماعية قوية مع الاستمرار في إدخال المبادئ المفيدة في تصنيف المعرفة وتوزيعها.

ولعل تطور إدارة المعرفة أن يأخذ شكل الأجيال المتعاقبة، فهناك ثلاث أجيال لتطوير إدارة المعرفة هي :

الجيل الأول لإدارة المعرفة: تميز بالتركيز على تقاسم المعلومات، مستودعات المعلومات ومحاسبة رأس المال الفكري، وهذا الجيل رغم تطور إدارة المعرفة فإنه لا زال قويا تحت تأثير المجتمع المعلوماتي الذي يركز على خزن المعلومات والوصول إليها.

الجيل الثاني لإدارة المعرفة: ركز على مفاهيم المعرفة الضمنية، التعليم الاجتماعي، والمعرفة المجسدة وجماعات الممارسة، ومن الناحية العلمية فإن هذا الجيل كان يركز على التغيير التنظيمي من حيث أن المطلوب فيه تطوير ممارسات إدارة المعرفة، أنظمة القياس، الحوافز، الأدوات، والتأكيد على التعليم كنشاط اجتماعي وبدلاً من محاسبة رأس المال الفكري توسع الاهتمام بالتطوير الفعال لرأس المال الاجتماعي.

الجيل الثالث لإدارة المعرفة: والذي يركز على المستقبل وإلى أين تتجه إدارة المعرفة ، وفي هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة هي التي تسمح بالتفكير المرن الخلاق وبناء الصناعات القائمة على المعرفة ولعل الأهم في هذا الجيل سيكون بربط المعرفة بالأبعاد الاجتماعية والثقافية بما يجعل كل معرفة المنظمة مثلاً رمز اجتماعياً وثقافياً وأن يفرض توليد المعرفة تغيراً اجتماعياً وثقافياً وهذا كله يجعل الجيل الثالث لإدارة المعرفة يبني هياكله المتعلقة بالتعليم التنظيمي وتوليد المعرفة وعمليات الابتكار.⁽¹⁾

ثانياً - مفهوم إدارة المعرفة :

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم، كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكية أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

⁽¹⁾ محمد أحمد سلمان الرقب: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة

الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص ص : 22، 23.

- "هي مجموع كل التداخلات الممكنة الموجهة للأفراد والتكنولوجيا التي تكون ملائمة لتعظيم إنتاج، إعادة استخدام، وإمدادات المعرفة في الشركة"⁽¹⁾

- "هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة. وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي"⁽²⁾

- إدارة المعرفة هي التي تهتم بدراسة أنشطة المعرفة وطرق المعرفة ومراحل المعرفة وكيفية المشاركة بالمعرفة وعملية نشر العملية والفئات المستفيدة من المعرفة، فهي تقوم دائماً بتقديم حلول لكثير من المشكلات⁽³⁾

- وفق موسوعة الإدارة Encyclopédie of Management:

إن إدارة المعرفة تشير إلى جهود المنظمة الإستراتيجية لتحقيق الميزة المنافسة وذلك باستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملين والزبائن والاستفادة من الدروس".

- وفق (Koeing): "إن إدارة المعرفة اشتمت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه وركزت على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة، وتوسع المفهوم ليشمل إمكانيات رأس المال الفكري، والتمكين من إعادة استعماله والمحافظة عليه وهيكله المعرفة وتطوير رأس المال الفكري"⁽⁴⁾

"إدارة المعرفة هي إدارة المعلومات التي نعرفها ويعرفها العاملين في المؤسسة . حيث يجب أن تدار المعرفة والمعلومات المتوفرة بالطريقة الصحيحة، لتصل إلى المعنيين عند الطلب أو بشكل ألي، بالشكل والمضمون المناسب"⁽⁵⁾

وبناء على ما سبق يمكن استخلاص تعريف لإدارة المعرفة تشتمل على أنها "مجموعة القدرات المتاحة لدى المنظمة سواء التكنولوجية والبشرية والتي تسمح بعملية تحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري بهدف الوصول إلى قرارات من أجل اكتساب ميزة تنافسية".

(1) نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجيات- الوظائف- المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 494.

(2) علاء فرج الطاهر: إدارة المعلومات والمعرفة، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص93.

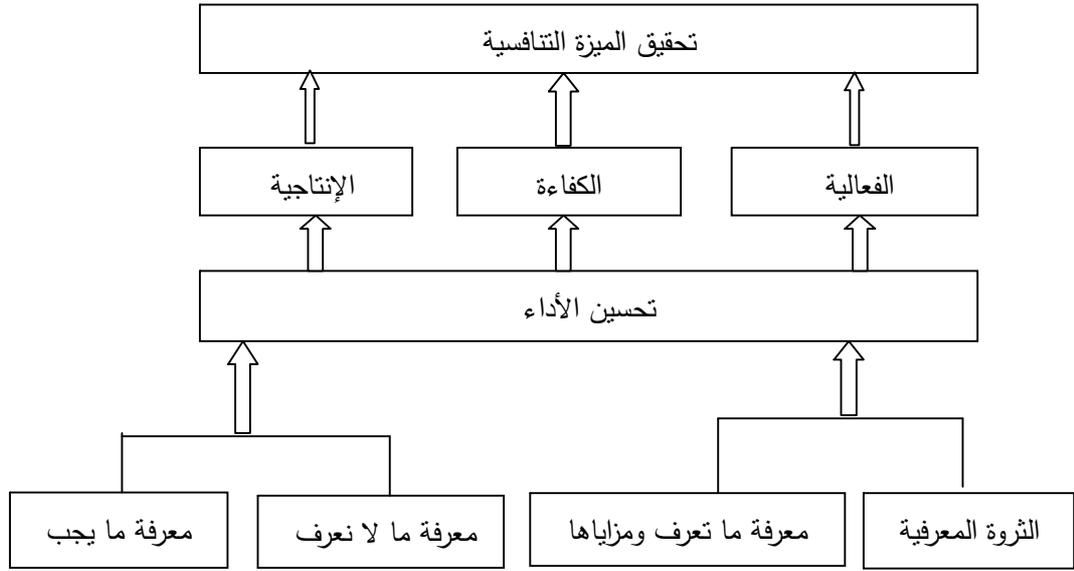
(3) محمد سرور الحريري: الإدارة الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص38.

(4) عبد الرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي - المداخل- العمليات-

الإستراتيجيات- دراسة حالة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ، 2013، ص ص 60، 61.

(5) ناصر جاسر الآغا، أحمد غنيم أبو الخير: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى(سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير 2012، ص 37.

الشكل (02): مخطط توضيحي لمفهوم إدارة المعرفة



المصدر: عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة-المداخل-العمليات-الإستراتيجيات-دراسة حالة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص 63.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة مهمة لجميع المنظمات في ظل ما يواجهه المديرين من ضغوطات لاتخاذ قرارات سريعة في ظل بيئة تتصف بسرعة التغيير والاضطرار، وسرعة تطاير السلع في الأسواق، مما يلقي الضوء على أمرين مهمين:

1- قلة الخبرة من متخذي القرار نتيجة التغيير السريع.

2- والعائدات من القرارات التي سيتم اتخاذها سيؤثر على المنظمة بشكل كبير.

كما تتبع أهمية المعرفة مما يلي:

1- إدارة المعرفة تشكل مدخلا لإجراء عمليات الإصلاح الإداري والتنمية المتكاملة للعاملين في المنظمة.

2- تعد المعرفة من أهم الموارد لمنظمات الأعمال التي تسعى للاستمرار والنجاح، ويعتبر تدفق المعرفة العامل الأبرز لهذا الاستمرار والنجاح.

3- تساعد المعرفة المنظمات على التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة وعلى توليد مختلف المعارف، ثم خزنها وتوظيفها في المنظمة، ومع الأهمية العلمية لإدارة المعرفة وحاجة المنظمة إلى الأخذ بها كنشاط

يسهم في بقاء المنظمات واستمرارها، ويسهم في رفع قدرها بين المنظمات المنافسة سواء المنظمات المحلية أو الدولية⁽¹⁾.

كما يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية: (2)

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيف التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تنتج إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداء المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والنسق المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطارات عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تسعى المؤسسة من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات التي تسعى بدورها للوصول إلى هدف استراتيجي والمتمثل في تحقيق التميز والاستمرار في مجال الأعمال ونذكر من هذه الأهداف ما يلي: (3)

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفي وتحقيق عمليات التعلم.
- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- تسهل عملية تقاسم المعرفة.

(1) أسمان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص 273، 274.

(2) صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2005، ص42.

(3) إبراهيم الخلوف المكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص 80.

- العمل على توفير تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة.
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمؤسسة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصص المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معرفة حول موضوع أو تخصص ما .

كما تتمثل أهداف إدارة المعرفة فيما يلي: (1)

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزان الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أفضل.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- تكوين مصادر موحدة للمعرفة .
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات المتراكمة المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية .

(1) صفوان المبضين: تطبيقات الإدارة في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص ص: 137 ، 138

المبحث الثاني: متطلبات ومجالات وعمليات إدارة المعرفة

إن تطبيق إدارة المعرفة من طرف المنظمة تفتح لها مجالات تمكنها من الولوج فيها ولكن هذه المجالات اختلف فيها الباحثون باختلاف متطلباتها ومجالاتها وهذا ملا سنتطرق إليه ففي المطلب الأول: سنتناول متطلبات إدارة المعرفة، أما المطلب الثاني: فنتناول فيه مجالات إدارة المعرفة، وأخيرا نشير إلى عمليات التي تتوفر في إدارة المعرفة في المطلب الثالث.

المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نجلها فيما يلي :

1- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة : وتتمثل بتوفير الحاسوب

والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة،

وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.(1)

2- توفير الموارد البشرية اللازمة : حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف

نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية

القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة

لذات العلاقة.(2)

3- الهيكل التنظيمي : إن إدارة المعرفة تعتمد بصفة كبيرة على الهيكل التنظيمي في المؤسسة، حيث

هناك العديد من الأبعاد وتتمثل هذه الأخيرة في : (3)

- هرمية الهيكل في المؤسسة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم.

- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة عملية تفعيل إدارة المعرفة، من خلال الهياكل

الخاصة والقواعد التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.

4- ثقافة المنظمة : إن ثقافة المؤسسة تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد

العاملين في المؤسسة الاقتصادية، إن إحدى الدراسات التي أجريت على شركة Mc Donoughaud

Dyer الأمريكيتين في عام 2001م وجدت أن هناك أربعة تحديات ضرورية والأكثر أهمية التي تواجه

إدارة المعرفة في هاتين الشركتين هي ليست المشكلات الفنية وإنما هي : (4)

(1) سامي حنون، رأفت محمد العوضي: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "إطار فكري"، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة بجامعة القدس المفتوحة- منطقة غزة التعليمية-فلسطين، جويلية 2011، ص: 6.

(2) ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص: 168.

(3) نفس المرجع السابق، ص: 168.

(4) أسيا بوالشعور: مكتبات المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة - دراسة حالة مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد

الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP ، مذكرة ماجستير في علم المكتبات تخصص إدارة المعرفة وأنظمة المعلومات، جامعة منتوري-

قسنطينة، 2009، ص: 85.

- ليس لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
- إن الثقافة المؤسسية الحالية التي لا تشجع على المشاركة في المعرفة.
- قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المؤسسة.
- عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

إلى جانب ذلك فإن إدارة المعرفة تتطلب ممارسات إدارية من شأنها أن تكون ممكنة للمعرفة وتجعل من خلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها أمرا ممكنا وسهلا ويمكن إجمالها فيما يلي: (1)

1- الالتزام الاستراتيجي المستدام: وهذه تشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المؤسسة لابد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وهنا يستحسن أن تنشئ المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) أو مدير المعرفة وتسهل عملة بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف. وعلى المدير المعرفة تقع مسؤولية تأسيس فريق للمعرفة (أفراد المعرفة) وأيضا تأسيس التقنية اللازمة لذلك.

2- إدارة سلسلة القيم: وتشير هذه إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين، وهذه مبنية على أساس أن مؤسسات اليوم لا توجد منفردة لوحدها بل تشكل مع غيرها قيما (سلسلة) وتكون المؤسسة نفسها زبون لدى مؤسسة أخرى، وبالطبع فإن هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبائن لمعرفة ردود أفعالهم وأرائهم تجاه المؤسسة والخدمات أو المنتجات التي ينتجها، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة وهذه تفسر إنشاء العديد من الشركات إلى قسم أو إدارة تتولى خدمات الزبائن، من أجل كسبهم والاحتفاظ بهم وجعل خدماتهم تسير بسلاسة لتسهيل عمليات المعرفة وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة.

3- استخدام التقنية (التكنولوجيا): من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة واستخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، ولا نستطيع بناء نظام إدارة المعرفة دون الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات، فحلول إدارة المعرفة يجب دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات مثل بوابات المواقع أو مكامن العمل الافتراضي (virteal wokplace) أو بيئة البريد الإلكتروني، وتزداد الحاجة إلى البريد الإلكتروني للمؤسسة المنتشرة جغرافيا. إن تقنيات المعلومات والاتصالات تقوم على خلق المعرفة من خلال البحث والتصفح وتنظيم المعرفة من خلال الفهرس ونقل المعرفة عبر البريد الإلكتروني، كما تساهم في تقاسم المعرفة فهي بوابة رئيسية للمعرفة (2).

(1) طارق بن صالح المسند: متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني دراسة مسحية عن الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن في الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2009، ص: 26.

(2) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 170.

المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة

يذكر ليونترس Leontiondes أنه أيا كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من أجزاء المؤسسة وإنما يمس أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المؤسسة⁽¹⁾.

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة، ويذكر wiig أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جيدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي: ⁽²⁾

1- مجال موجودات المعرفة: يشتمل هذا المجال على: الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارة، والقدرات، والقابليات.

2- مجال نشاطات المعرفة يشتمل هذا المجال على: عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام والتقييم.

3- مجال القدرات والميول ويشتمل هذا المجال على: قدرات الأفراد وميولهم، وكذلك على قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.

4- مجال المنظمة ويشتمل هذا المجال على: أهداف المنظمة، توجهها، وإستراتيجياتها، وممارستها وثقافتها .

كما يذكر wiig ثلاث مجالات أخرى وهي: ⁽³⁾

- مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا، وأين، وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة.
- مجال الإدارة: الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.
- مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.

ويمكن القول بشكل أكثر تفصيل أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات منها: ⁽⁴⁾

- 1- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه المواد وحمايتها.
- 2- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.

⁽¹⁾ بوركو عبد المالك: إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير في علوم التسير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 16.

⁽²⁾ عائشة شفرور: استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة - دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري - قسنطينة، مذكرة ماجستير في علم المكتبات تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة" جامعة منتوري - قسنطينة. 2010، ص 144.

⁽³⁾ بوركو عبد المالك، مرجع سابق، ص 16.

⁽⁴⁾ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص: 96، 97.

3- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

4- توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك.

5- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكيد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، وأن المعرفة الضمنية غير أخذة بالتلاشي والضمور، وعدم إنشاء هذه المعرفة لدى المنافسين.

وقد وضع مورز Morris بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشمل : (1)

- استرجاع المعلومات .
- نظم إدارة المعلومات والمعارف .
- مبادئ إدارة المعرفة .
- تنظيم المعلومات .
- تصميم قواعد البيانات.
- الإدارة الإبداعية؛
- قضايا في الحقوق المعلوماتية.
- تصميم مواقع النشر الإلكتروني.

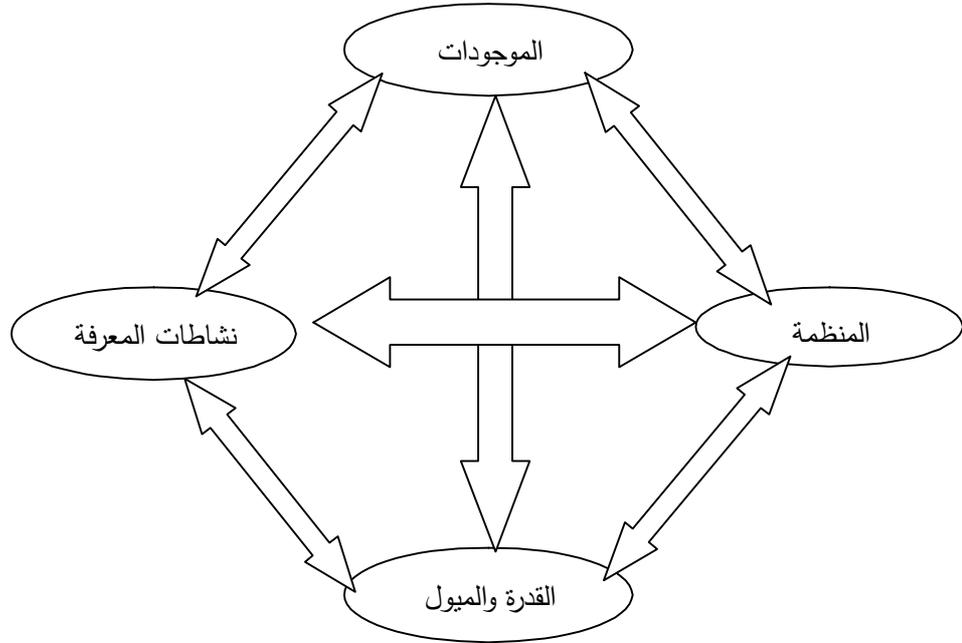
ومن أجل تغطية المجالات السابقة فقد وضع دافنبورت Devenport عدة مبادئ هي:

- 1- أن إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في عدد من الأنشطة مثل:
 - تصميم الملفات ونقلها إلى الكمبيوتر.
 - تحرير الملفات وتحميلها على قواعد معلومات.
 - تطوير تصنيفات المعرفة.
 - تطوير بنية أساسية لمعالجة المعلومات التي تساهم في تطوير المعرفة.
 - تعليم الموظفين وتدريبهم على تبادل واستخدام المعلومات.
- 2- أن الإدارة الفاعلة للمعرفة تتطلب تهجين العنصر البشري مع العنصر التكنولوجي في إنتاج المعرفة.
- 3- أن إدارة المعرفة لعبة سياسية تتطلب مفاوضات سرية ومداومات سياسية وحملات لولبية.

(1) ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية-دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص62، 63.

- 4- أن إدارة المعرفة تحتاج إلى مدير من خلال إيجاد وظيفة لمدير المعرفة.
- 5- أن إدارة المعرفة تتطلب خرائط للمعرفة وليس نماذج للمعرفة، كما تتطلب سوق للمعرفة أكثر من حاجتها إلى السلطة .
- 6- أن عملية تبادل واستخدام المعارف تحتاج إلى تصرفات غير عادية نتيجة ما يرتبط بإدارة المعارف من مخاطر وعقبات.
- 7- إدارة المعرفة تحتاج إلى تحسين العمليات المعرفية وتطويرها سواء المتعلق منها بالإنسان أو بالآلة.
- 8- إدارة المعرفة عملية لا تعرف نقطة نهاية.
- 9- إدارة المعرفة تتطلب عقود تبادل المعرفة.

الشكل رقم (03): المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



المصدر : نعيم إبراهيم الظاهر : إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان-الأردن، عالم الكتب الحديث، إربد-الأردن،

2009، ص 100.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

رغم الاتفاق على الجانب لمفهومي للعمليات، إلا أن الاختلاف في مضمون العمليات يظهر مرتبطاً بمناهج النظر إلى المعرفة وكذلك إدارتها، وبالتالي فإننا نلتقي مع نماذج مختلفة لعمليات إدارة المعرفة، ومع ذلك لا نجد في الأمر إثارة لمشكلة تطبيقية، إذا ما كان اختيار المنهج يرتبط بصورة دقيقة بالهدف المتوخى لعمليات إدارة المعرفة.⁽¹⁾ ويشير الكبيسي فيما يتعلق بهذه العملية إلى العديد من التصنيفات، تصنيف (P.N Rastogi, C.wick, P.Heisig, M.Marting) غيرهم، وقد تبيننا في هذه الدراسة عملية تتشكل من خمسة مراحل هي: الإنشاء، الإقتناء، التنظيم، الإتاحة والاستعمال مستمدة من تصور مكتب (Garner Group) من منطلق أنها تنفذ للأبعاد المادية، الافتراضية والبشرية لإدارة المعرفة مغطية بذلك حقل إدارة المعرفة الواسع بقدرتها على إسياع مختلف الآليات، والأساليب والأدوات الملائمة للتعامل مع مختلف أصناف المعرفة،⁽²⁾ فيما يلي إيضاح لمختلف هذه المراحل:

1- مرحلة إنشاء المعارف: ما من شك أن إنتاج المعارف في المنظمة يتم خلال الأفراد والجماعات المشكلة لها والذين يتعلمون باستمرار في إطار مختلف التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بينهم بشكل عفوي أو مقصود سواء تعلقت بالمعارف الضمنية أو الظاهرة بهدف تكوين أفكار جديدة، إيجاد حلول إبتكارية، اعتماد أنماط تفكير حديثة أو أساليب عمل مبتدعة وفعالة، وهو ما يعني بأنها مرحلة يعتمد فيها على القدرات الذهنية والعقلية للأفراد لابتكار مخرجات معرفية ذات قيمة عالية تكشف عن رؤى جديدة للحقائق والوقائع والأحداث. ولذلك يعتقد البعض بأن هذه المرحلة لا يمكن إخضاعها لتخطيط دقيق وتنظيم محدد بغية التحكم فيها إذا كان هدفها إنشاء معارف جديدة وإبداعية باعتبار أن مصدر ذلك هو العقل البشري وعلى العكس من ذلك تماماً إذا تعلق الأمر بتحسين المعارف المتاحة. ومهما يكن فإن ما يؤكد هؤلاء الباحثين هو ضرورة إعطاء الدور الأساسي بهذه المرحلة للمورد البشري بتكثيف استعماله وإسناد الدور التدعيمي لباقي الموارد الأخرى كالتيكنولوجيا ورأس المال⁽³⁾.

2- مرحلة اقتناء المعارف: إن صعوبة إنشاء معارف جديدة أحيانا في المرحلة السابقة بالنظر لارتباط ذلك أساسا ذلك بالمعارف الضمنية المخزنة لدى الأفراد، حيث تصطم المنظمة عادة بصعوبة النفاذ للمخزون المعرفي لأفرادها سواء بسبب سلوكياتهم المعقدة و الغامضة بناء على شخصياتهم، قيمهم، تكوينهم، معتقداتهم وعاداتهم المتميزة بكونها محافظة أو بسبب طبيعة الوسائل المستعملة لتنشيط التفاعل الاجتماعي بينهم، يقود المنظمة في هذه المرحلة إلى تبني أسلوب مختلف نسبيا هو اقتناء المعارف المتاحة سواء أكانت من مصادر داخلية أو خارجية كالخبراء والمختصين، المنافسين، العملاء، الموردين،

(1) بشير العلق: قضايا تسويقية معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص 225.

(2) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص: 60-85

(3) بو عزيز شيشون: أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لأراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة- الجزائر، أبحاث اقتصادية وإدارية- العدد العاشر، جامعة بسكرة، ديسمبر 2011ص: 57.

قواعد البيانات، أرشيف المنظمة وذاكرتها،... الخ. مع ضرورة تحليلها والتحقق من مدى قابليتها للاستخدام من جديد وربما في ظروف مختلفة نسيباً ومن المهم في هذه المرحلة التركيز على تكثيف استعمال المورد التكنولوجي، وطبيعة المرحلة وغايتها تقتضيان الاعتماد أكثر على نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات⁽¹⁾.

3- مرحلة تنظيم المعارف: إن تلك الجهود الكبيرة التي تبذلها المنظمة في المرحلتين السابقتين وما نتج عنها من تراكمات معرفية سواء تعلقت بإنشاء معارف جديدة أو باقتناء المعارف المتاحة يمكن أن تكون عرضة للفقْدان في أي لحظة سواء بسبب عدم حفظها، صيانتها وتحديثها أو بسبب تعذر الوصول إليها لاستغلالها. وعلى هذا الأساس جاءت هذه المرحلة لتنظيم مختلف هذه المعارف بالاعتماد خاصة على أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات الدور الفعال في مهام التصنيف، والترميز، والتخزين النمذجة وغيرها.⁽²⁾ إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية (Organization Memory) والتي تحتوى على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة (Expert Systems) والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، المعرفة الضمنية المكتسبة من أفراد وشبكات العمل. وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية،⁽³⁾ ويشار غالباً في هذا المجال للذاكرة التنظيمية بنوعها اللفظية (Semantic) والعرضية (Episodic) كخزان هام لاستيعاب هذه المعارف وحمايتها حتى يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة إليها⁽⁴⁾.

4- مرحلة إتاحة المعرفة: إن المعارف التي تم إنشائها أو اقتناءها ومن تم تنظيمها تبقى بدون فائدة عملية إذا لم يتم نقلها، تحويلها وتوزيعها بمختلف الوسائل لأعضاء المنظمة في مختلف الوحدات التنظيمية مهما كانت طبيعة المهام والأنشطة الموكلة لها من إنتاج، تمويل، تسويق، وغيرها، وينبغي عند المفاضلة بين وسائل التوزيع والاتصال مراعاة طبيعة المعرفة نوعاً وكماً، ومدى الحاجة لها وضغط الوقت المطلوب لإيصالها وخلفية الطرف المستفيد منها ومدى قدرته على استيعابها كما يتم تقويم كلفة التوصيل في ضوء عدد المستفيدين وعمق الفائدة المتحققة من المعرفة ذاتها وديمومة الاستفادة منها⁽⁵⁾. فضلاً على أن مكون المعرفة أصبح عاملاً جوهرياً في أي نشاط. وبالرغم من أن هذا العمل ليس سهلاً على الإطلاق من الناحية الواقعية فهو غالباً ما يصطدم بعوائق ترتبط بالبيئة التنظيمية والثقافة السائدة في

(1) بوعزيز شيشون، مرجع سابق، ص 58.

(2) نفس المرجع السابق، ص 58.

(3) ربحي مصطفى عليان: اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 68.

(4) بوعزيز شيشون، مرجع سابق، ص 58.

(5) عامر خضر الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2004، ص 50

المنظمة والتي ينبغي تغييرها وتكيفها ومن خلال علاقات تعتمد على الثقة، التعاون والمشاركة، كما يجب توفير البنية التنظيمية الملائمة والتي تسمح بتشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية تشجيعا للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات، فالهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على السلمية والبيروقراطية لم تعد تسير التطورات الحديثة بالنظر لطابع الرسمية وثقل أسلوب الاتصال ومحدودية العلاقات المميزة لها والتي لا تساعد على تدفق المعارف بشكل سريع وفعال لمستعملها (1).

5- مرحلة استعمال المعارف: إن تطبيق المعرفة واستعمالها في هذه المرحلة يعني بلوغ المنظمة بمعارفها بعد سلسلة من المعالجات التي خضعت لها في المراحل السابقة إلى مستوى أصبحت فيه أكثر قابلية وملائمة للاستخدام لتنفيذ مهام المنظمة وأنشطتها، ومع ذلك فإن هذه المرحلة لم تحضي بالاهتمام اللازم في أغلب الدراسات والأبحاث التي تناولت مجال إدارة المعرفة، كما أن ذلك قد يعود إلى الاعتقاد السائد بأن قيام المنظمة بإنتاج المعارف أو اقتنائها، تنظيمها وتخزينها وكذا تطوير سبل استرجاعها يعني ضمناً واليا القيم باستعمالها أو بمعنى آخر النظر لمرحلة استعمال المعارف بشكل غير منفصل عن باقي المراحل. في حين يرى آخرون بأن هذه المرحلة جد مهمة وينبغي فصلها عن باقي المراحل خاصة وأنها تتطلب آليات محددة وهو ما يتوافق وما أشار إليه (Grant) من أن تطبيق المعرفة يتطلب الاعتماد على ثلاث آليات هي :

التوجيهات ، العادات أو الروتين التنظيمي، و فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً، حيث يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها بغرض تحويل المعارف من الخبراء لغير الخبراء، ويعنى بالروتين التنظيمي أنماط الأداء ومواصفات العمليات التي تسمح للأفراد بدمج واستعمال معارفهم المتخصصة دون حاجة للاستعانة بالآخرين، وتعنى فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً تلك المجموعات التي تضطلع بالمهام المعقدة المتسمة بعدم التأكد والغموض معتمداً على مهاراتها المعرفية لمواجهة المشاكل الناجمة عنها بالنظر لغياب الأساليب الدقيقة والمضبوطة لمعالجتها (2) . كما أن الجانب الجوهري في وجهة النظر المستندة على المعرفة للمنظمات يتمثل في أن الميزة التنافسية تكمن في تطبيق المعرفة، وليس في المعرفة ذاتها. وهنا يؤشر دعم نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعمليات تطبيق المعرفة عن طريق دمج المعرفة في الإجراءات التنظيمية (3) إذ أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء المؤسسي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتيجية في

(1) بوعزيز شيشون، مرجع سابق، ص 59.

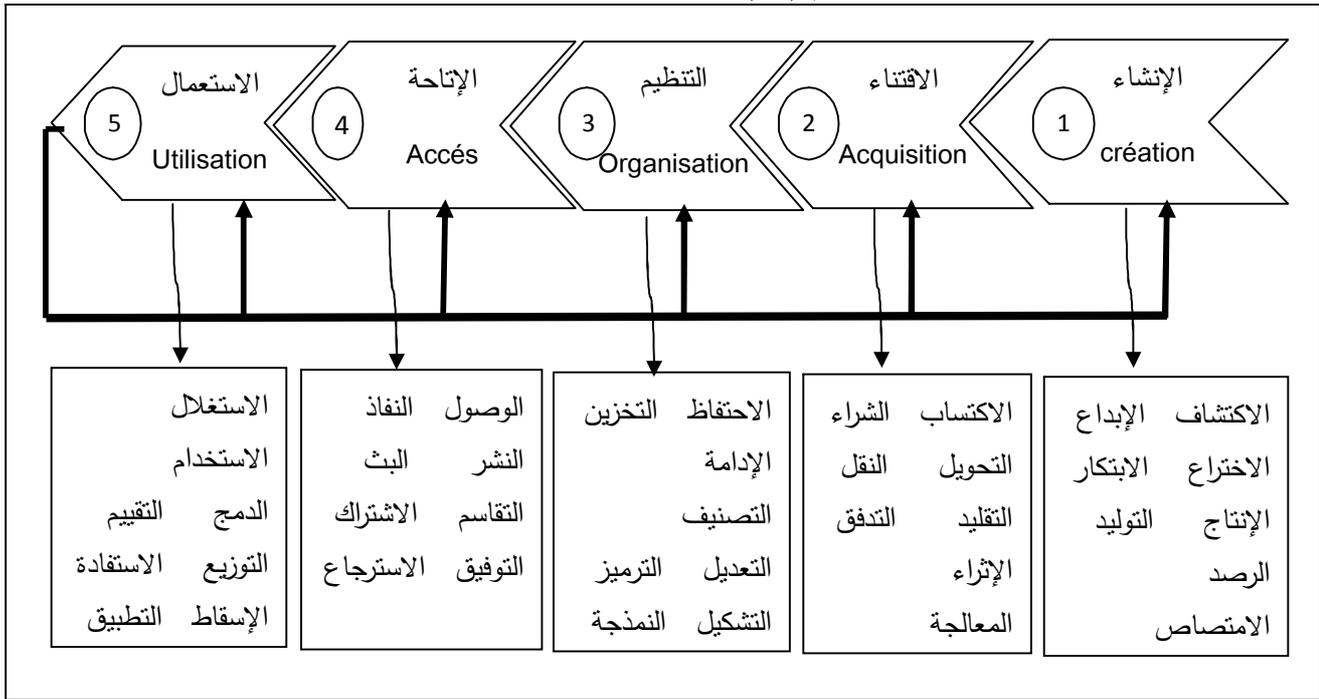
(2) نفس المرجع السابق، ص 59.

(3) عامر عبد الرزاق: إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص 56.

تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات متلقي الخدمة. لذلك فالمعرفة قوة وثروة إذا طبقت⁽¹⁾

وينبغي التذكير بأن كل مرحلة من مراحل عملية إدارة المعرفة تعتمد على سابقتها وتدعم التي تليها مشكلة سلسلة من الحلقات المترابطة⁽²⁾ ولإعطاء صورة أكثر وضوحا نورد الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: بوعزيز شيشون: أهمية الأسس الإستراتيجية التكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لأراء لإطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن) بولاية بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية- العدد العاشر ديسمبر 2011، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 59.

يظهر لنا الشكل السابق عمليات إدارة المعرفة في صورة سلسلة من الحلقات المترابطة تمثل مختلف مراحلها والتي يمكن أن تأخذ "تسميات مختلفة وعديدة بحسب الباحثين" فقد ورد (19) مصطلحا بالنسبة لمختلف مراحل عمليات إدارة المعرفة لدى (35) باحثا خلال الفترة (1994-2001)⁽³⁾، لكن المهم في هذا الإطار هو مدى أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة على مستوى المنظمة بالنظر لخصوصية كلا مرحلة من مراحلها⁽⁴⁾.

(1) غسان عيسى العمري: دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب- المجلد

27- العدد 52، جامعة عمان العربية، عمان-الأردن، ص 95.

(2) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 59.

(3) نفس المرجع السابق، ص: 66، 67.

(4) بوعزيز شيشون، مرجع سابق، ص 60.

المبحث الثالث: نماذج، إستراتيجيات وأداء إدارة المعرفة

اجتهد الباحثون من خلال تنظيرهم لمفهوم إدارة المعرفة في إعطاء صبغة عملية تسهيل تطبيق هذا المفهوم في بيئة عمل المنظمات، من خلال وضع العديد من النماذج واقتراح بعض الإستراتيجيات وأيضا نماذج قياس الأداء.

وفي هذا المبحث سنحاول تقديم نظرة على تلك الجوانب، حيث سنتناول في المطلب الأول النماذج وفي المطلب الثاني: الإستراتيجيات، وفي المطلب الثالث : أداء إدارة المعرفة .

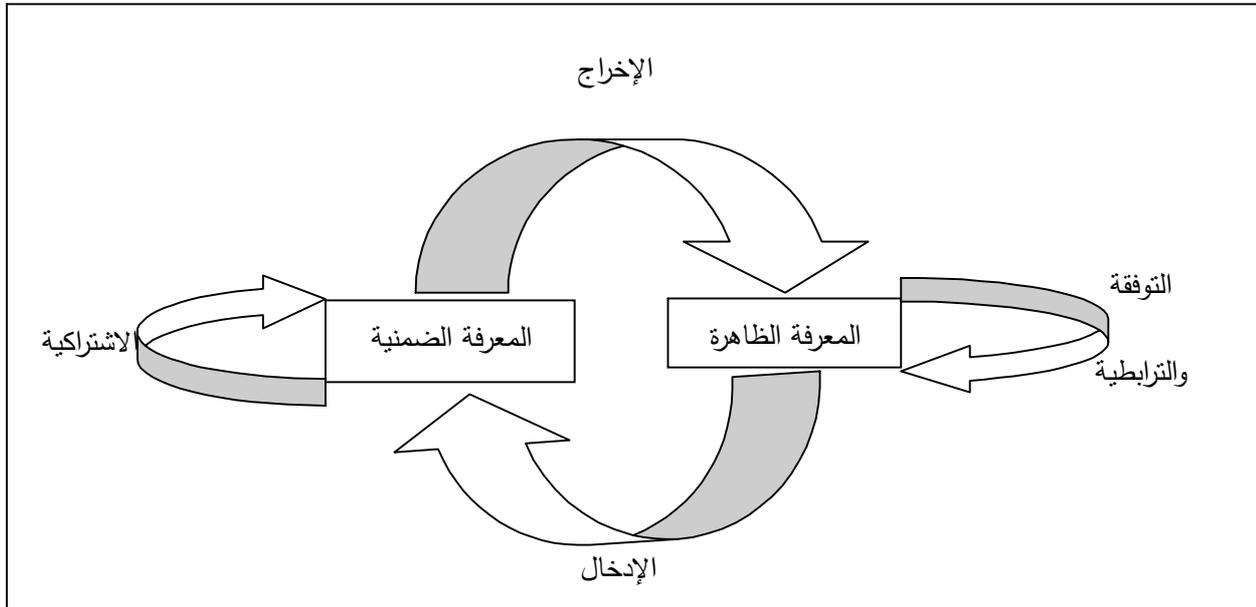
المطلب الأول : نماذج إدارة المعرفة

قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات، و في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية، ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات:

أولا : أنموذج Nonaka et Takeuchi

بالاعتماد على المعرفة الضمنية (Tacite) والمعرفة الصريحة (Explicite) قدم Nonaka et Takeuchi أربع طرق لنقل المعارف كما هو موضح في الشكل أناه:

الشكل رقم (05): طرق خلق ونقل المعرفة



المصدر : حسن بوزناق: إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية- دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في علوم

التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات جامعة الحاج لخضر ، باتنة- الجزائر 2012/2013، ص 16

- أ- **الاشتراكية: (Socialisation):** هي المعرفة الضمنية حيث عندما تتفاعل المعرفة الضمنية لشخص ما أو لعدة أشخاص يمكن أن تصبح معرفة لأفراد آخرين، فيحدث هذا الانتقال طبيعياً بالأعمال الجماعية مثل الحل الجماعي للمشاكل والعلاقات مع الزبائن والموردين .
- ب- **الإخراج (Externalisation):** هي المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة بالاستعانة بالإعارات ، التشبيه، الأشكال والرسوم.
- ج- **التوفيقية أو الترابطية (La combinison):** وهي المعرفة الواضحة أي الصريحة نحو الصريحة، وتمثل العملية التي من خلالها تجمع وتدمج فيما بينها لتكون حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك، العروض الشفوية ، وسائل الاتصال والإعلام.
- ح- **الإدخال: (L'internalisation):** من المعرفة الصريحة إلى الضمنية، حيث أن التطبيق المتكرر لمعرفة ما أو لمهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها وتعميقها في تصرفات وذاكرة الفاعلين والمؤسسة ككل.⁽¹⁾

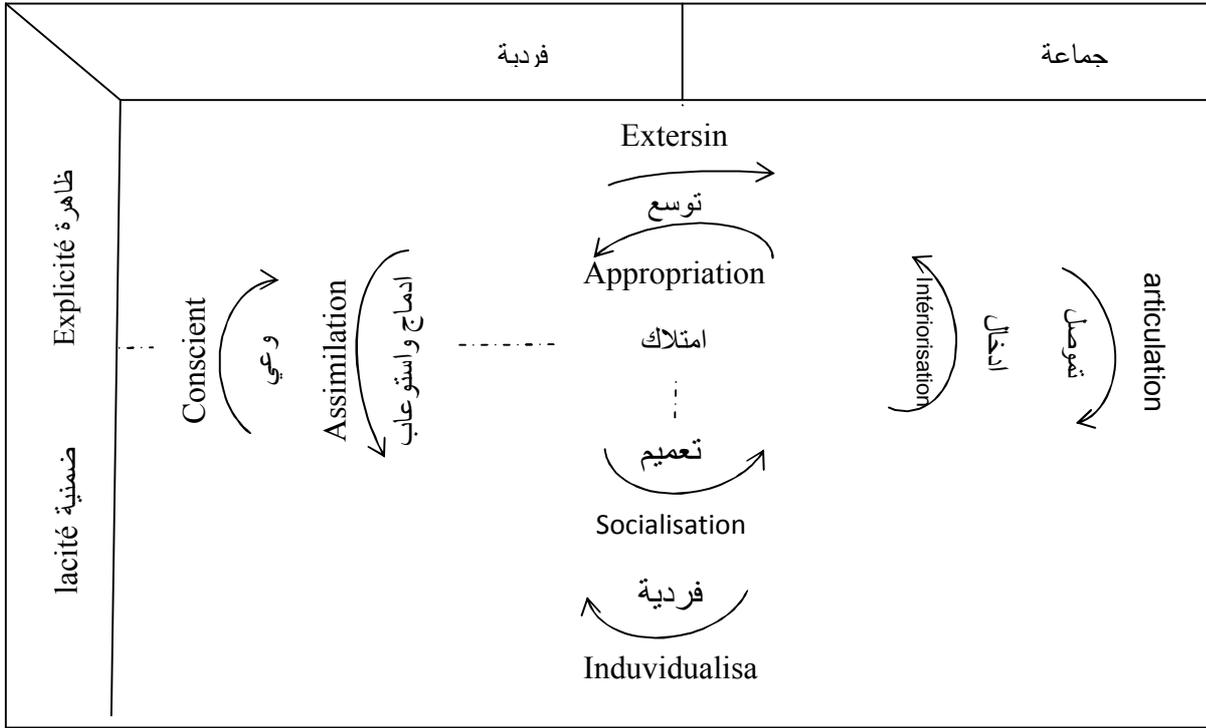
ثانياً: نموذج (Nonaka-Baumard)

لا يتم انتقال المعارف إلى الفرد كما يتم عندما يتعلق الأمر بالجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي، من حيث طرقه ومنهجيته وكذلك من حيث الأدوات التي تعتمد عليها كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية.

انطلاقاً من هذا الاعتبار، جاء النموذج الذي يدمج البعدين الفردي والجماعي والذي ساهم في وضعه لـ Baunan ويظهر في الشكل التالي:

(1) حسن بوزناق: إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية- دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة - الجزائر، 2012/2013، ص ص 16، 17.

الشكل رقم(06): المعارف الفردية والجماعية:



المصدر : حسين بوزناق : إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية- دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر 2013/2012، ص

18.

كما يظهر في الشكل فإن مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي والجماعي يؤدي إلى بروز ثماني (08) كفاءات لنقل المعارف:

- عند انتقال المعارف الظاهرة من الفرد إلى الجماعة، يحدث توسع extension في المعارف.
- في الاتجاه المعاكس (من الجماعة إلى الفرد) يحدث امتلاك من طرف الفرد (Appropriation).
- عند انتقال المعارف الباطنية من الفرد إلى الجماعة، نكون في حالة تعميم (Socialisation).
- أما عند انتقالها في الاتجاه العكسي فتحدث فردية بمعنى أن المعارف تصبح على مستوى (Individualisation).
- عند انتقال المعارف الشخصية (الفردية) الباطنية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد يصبح هذا الأخير واعيا بها (Conxient).
- عند تحول المعارف الظاهرة الفردية إلى باطنية عند نفس الفرد، فتكون قد انضمت إلى المعارف الباطنية ، أي يكون قد أدمجها أو أستوعبها (Assimilation).
- يدل تحول المعارف الجماعية الباطنية إلى ظاهرة، تكون في حالة تموصل أو ارتباط (Artieulation).

- وفي الاتجاه المعاكس تكون في حالة إدخال أو تدخيل (Intériorisation).⁽¹⁾

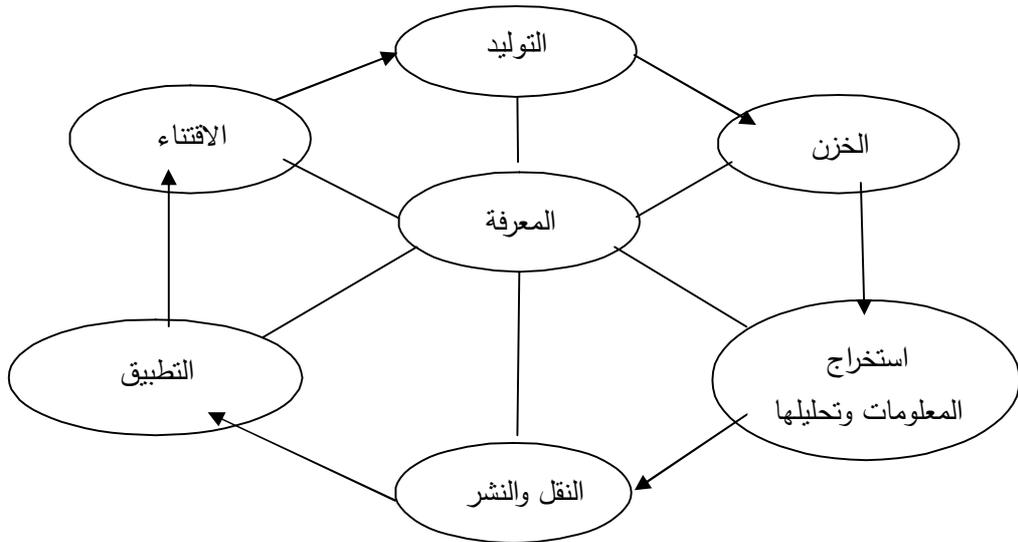
ثالثا: نموذج (Marquardt)

اقترح Marquardt مدخل نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويمثل الأنموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: الاقتناء- التوليد- الخزن- استخراج المعلومات وتحليلها- النقل والنشر- التطبيق والمصادقة

ويوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاية حال نمو هذه العمليات الستة وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح.

وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الستة، والشكل التالي يوضح العلاقة ما بين هذه المعلومات⁽²⁾

الشكل رقم (07): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: جوير محمد: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية- دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري- مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة عمار ثليجي الأغواط- الجزائر ،

2012/2011، ص 61.

(1) حسن بوزناق، المرجع السابق، ص ص: 17، 18.

(2) ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ص: 201، 222.

رابعا: انموذج قيام شركة سكانديا (Skandia Navigator)

تعتبر منشأة Skandia (شركة تأمين سويدية) أول شركة كبرى بذلت جهودا حسنة لقياس الأصول المعرفية. طورت شركة Skandia سنة 1985م مؤشر الرأسمال الذهني للاستخدام داخليا ألحقته بالتقرير المالي التقليدي لصالح المساهمين سنة 1994م. ويعتمد مؤشر skandia لقياس الرأسمال الذهني على خمس أصول: المالية، الزبون، البحث والتطوير والرأسمال البشري والتنظيم .

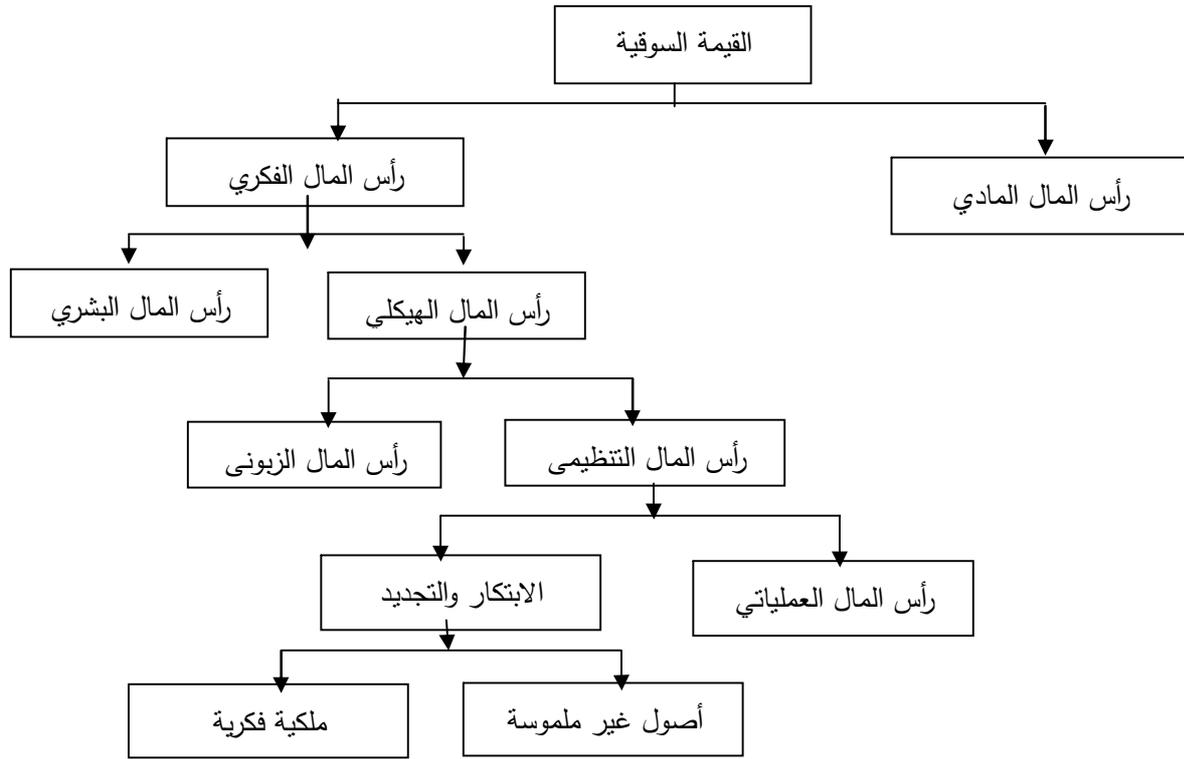
فتبعا لنموذج skandia فإن العوامل المخفية والمؤثرة على الرأسمال البشري والأسمال الهيكلية هي مكونات الرأسمال الذهني حيث يعرف: (1)

- 1- **الرأسمال البشري: (Humman capital):** هو عبارة عن مزيج عناصر إدارة المعرفة، المهارات، التجديد، ومقدرة أفراد المنشأة على أداء مهامهم. كما يشمل قيم وثقافة وفلسفة المنشأة، يعتبر الرأسمال البشري غير قابل للملكية من قبل المنشأة.
- 2- **الرأسمال الهيكلية: (Structural capital):** يشمل Software Hardware قاعدة البيانات، التنظيم الهيكلية، حقوق الاختراع، والعلامات المسجلة، وكل ما يساند إنتاجية الأفراد، بتعبير أيسر كل ما يظل بالمكتب عند ترك العامل من مكتبة إلى بيته. ويشمل أيضا رأس مال المستهلك Customer capital ويضمن مختلف العلاقات المطورة مع جمهور المستهلكين خاصة المستهلكين المميزين. بخلاف رأس المال البشري فإن الرأسمال الهيكلية يمتلك من قبل المنشأة عندئذ فهو قابل للتبادل التجاري.
- 3- **الرأسمال الذهني (Intellectual capital):** هو مجموع الرأسمال البشري والرأسمال الهيكلية، الرأسمال الذهني يحوى التجارب الميدانية وتنظيم التكنولوجيا، وعلاقات الزبائن والمهارات المهنية التي توفر مصادر الميزة التنافسية للمنشأة بالسوق.

مقياس skandia يشمل الأصول المالية وغير المالية لتقييم القيمة السوقية للمنشأة وفق المخطط التالي:

(1) موسى رحمانى: **نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة**، مداخلة مقدمة ضمن المتلقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات- المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة في 12 و 13 نوفمبر 2005، ص 4.

الشكل (08) : نموذج سكانديا Skandia



المصدر : عامر بشير: دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 129.

إن هذا النموذج يحلل كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدا لضمان تركيز أكبر في التحليل والقياس على خمسة مجالات هي : التركيز المالي، الزبوني، العملياتي، التطوير والتجديد وأخيرا التركيز على الموارد البشرية.

خامسا : إنموذج بطاقة النقاط المتوازنة (B S C)

ويعرف أيضا بنموذج Kaplan and Norton والذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال الفكري . كما ترتكز بطاقة النقاط المتوازنة على فحص درجة نجاح المنظمة في تحقيق التوازن بين أهدافها المالية وبناء القدرات الذاتية لتحقيق النمو المستهدف في المستقبل، كما تسعى لترجمة رسالة المنظمة واستراتيجياتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء، تعطي أربع وجهات نظر (منظورات) هي : (1)

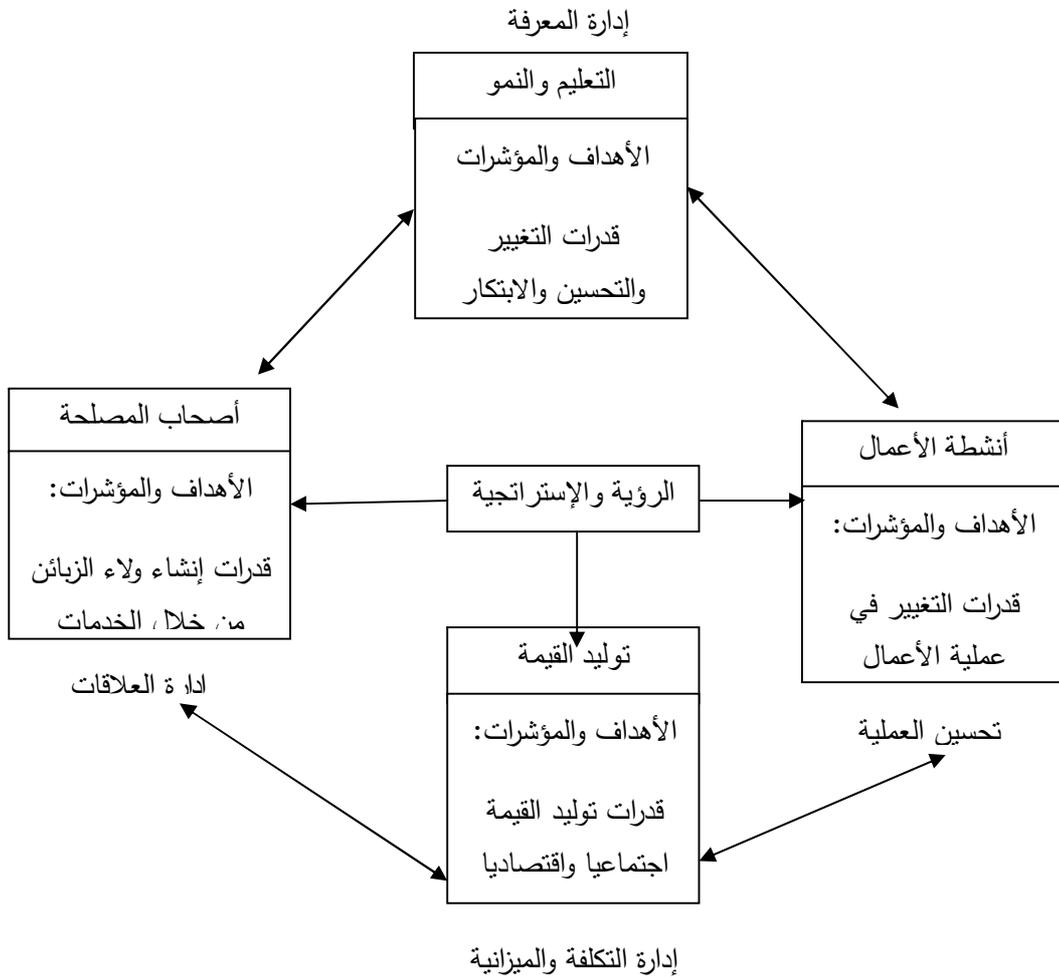
- منظور التعليم والنمو والابتكار.
- منظور الأعمال الحاسمة (منظور داخلي).

(1) عامر بشير: دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقد، مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 133.

- منظور الزبون.
- منظور مالي (خلق القيمة).

وعلى أساس هذه الأبعاد يمكن القول أن ما يميز هذا النموذج عن غيره من نماذج تقييم وقياس رأس المال الفكري هو أنه يقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للمنظمة، وذلك من حيث ما تضيفه أنشطتها من قيمة ملموسة وغير ملموسة ضمن سياق عملية تكوين القيمة، على خلاف النماذج الأخرى التي تركز على تحديد قدرات العاملين ومستوى انجازهم فقط، ولهذا السبب يمكن القول أن هذا النموذج هو أكثر النماذج ملائمة لتقييم وقياس رأس المال الفكري، ذلك لأنه يقدم كما ذكرنا نظاما قياسيا متعدد الأبعاد يعمل كدليل لصانع الاستراتيجيات والسياسيات لإدارة واستثمار رأس المال الفكري، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (09): بطاقة النقاط المتوازنة



المصدر: عامر بشير: دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للنوك - دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع: نقود، مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 134.

من الشكل أعلاه يتضح أن نموذج بطاقة النقاط المتساوية يحاول تحقيق التوازن ما بين تقييم وقياس المتغيرات الخارجية المؤثرة المرتبطة بأصحاب المصلحة والزبائن وقياس المتغيرات الداخلية ذات العلاقة بأنشطة الأعمال الجوهرية، وباعتبار أن المنظمة حددت رؤية إستراتيجية قائمة على المعرفة فبطبيعة الحال ولتحقيق هذا الهدف لا بد أن تكون مبنية على أساس التحسين المستمر لعملياتها من جهة وإنشاء ولاء للزبائن من خلال الخدمات المقدمة من جهة أخرى.

سادسا: إنموذج (Sveibly)

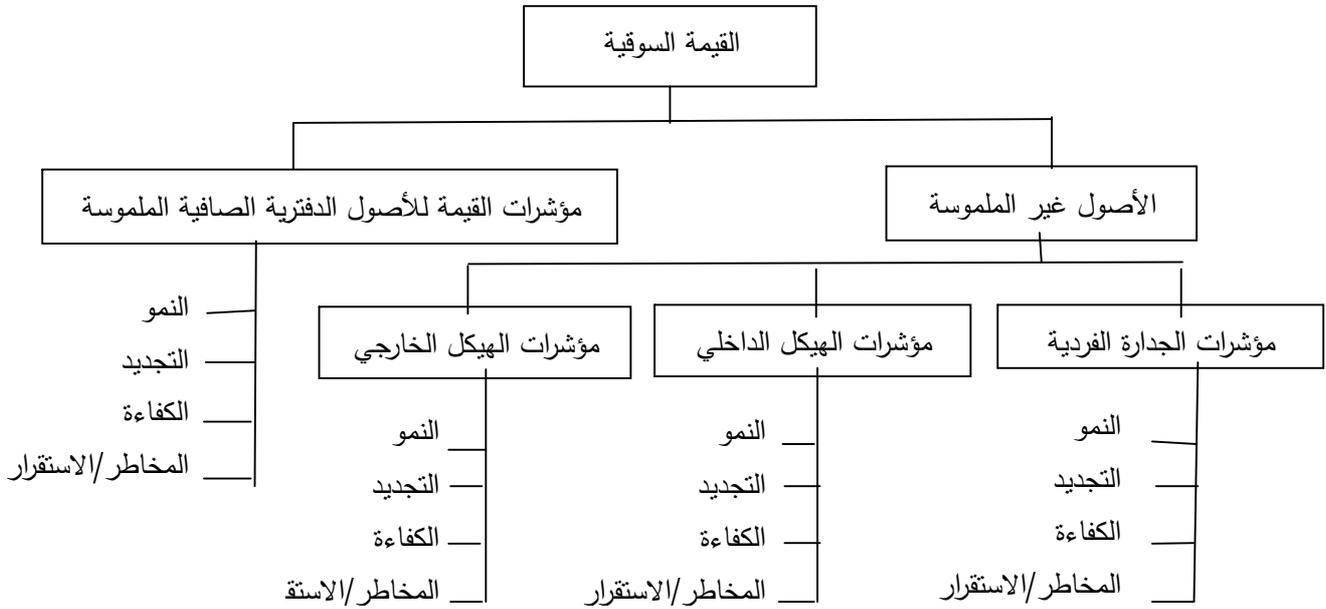
ويعرف بنموذج مراقبة الأصول غير الملموسة الذي قدمه Sveibly سنوات 1997-1998-2001م، هذا النموذج كما يصفه Sveibly له هدف عملي أكثر منه نظري وهو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة على ضوء أربعة معايير أساسية هي : النمو، الابتكار، الكفاءة، الاستقرار .

كما يركز النموذج على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لاستخراج القيمة السوقية، حيث الأصول غير الملموسة تتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي: الجدارة، المهارة، الهيكل الداخلي (أنشطة المنظمة) والهيكل الخارجي (الزبائن وأصحاب المصلحة)، كما نجد أن كل فئة من الفئات الثلاثة للأصول غير الملموسة يتم قياسها على ضوء أربعة معايير، ويبدو لنا بوضوح أن العنصر الأهم في النموذج هو ما يتعلق بمفهوم الجدارة والمهارة للأفراد، بمعنى آخر أن الجدارة والمهارة تمثل أصل الأصول الأخرى في إنتاج قيمتها.⁽¹⁾

ويمكن تمثيل نموذج Sveibly وفق الشكل التالي:

⁽¹⁾ عامر بشير، المرجع السابق، ص ص: 135، 136.

الشكل رقم (10): يمثل نموذج Sveibly



المصدر: عامر بشير: دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع: نقود، مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 135.

وحسب الشكل أعلاه يمكن التعبير عن نموذج sveibly بالمعادلات التالية:

القيمة السوقية = القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة + قيمة الأصول غير الملموسة
 قيمة الأصول غير ملموسة = الكفاءة الفردية + الهيكل الداخلي + الهيكل الخارجي.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة

إن استراتيجيات إدارة المعرفة تتنوع تبعاً لطبيعة عمل كل منظمة والمدخل الذي تتبناه، فشركات المعرفة هي التي تعتبرها مورداً أساسياً لتحقيق أهدافها التنافسية، وبناء على ذلك لابد من أن تملك المنظمة رؤية إستراتيجية في إدارة عمليات المعرفة.

ميز الباحثون في مجال إدارة المعرفة بين عدد من الاستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة تتيح لها تبني منهجية وبرامج قائمة على المعرفة ولقد اقترح wiig ثلاث إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات وهي على النحو التالي: (1)

أولاً- استراتيجيات النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالٍ من

(1) محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص ص: 143، 144.

الاهتمام وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة. وتتميز هذه الإستراتيجية لكونها إستراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة على المنظمات محدودة الموارد يكون قليلا .

ثانيا- إستراتيجية التروي والحذر: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بتروي وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبيا. وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية بتطبيق المخل الإداري، كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية .

ثالثا- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: وتعد هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

وأشار عدد من الباحثين إلى بعض الإستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي : (1)

أولا- إستراتيجية الترميز:

والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة نمطية، رسمية، قابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية نمطية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع الأفراد من أعدل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في لأعمال المؤسسة المختلفة.

ثانيا - إستراتيجية الشخصية:

وهي التي تركز على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز، وغير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف، النقل، التعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية.

(1) نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص ص: 163، 164.

والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، فإستراتيجية الشخصية تلاؤم المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغير عالية، أما الترميزية فتلاؤم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب .

والجدول التالي يميز بين الإستراتيجيتين

الجدول رقم (02): أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز والإستراتيجية الشخصية

الترميز	مجال الاختلاف	الشخصية
توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بإعداد استخدام المعرفة المرمزة .	الإستراتيجية التنافسية	توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص
(اقتصاديات إعادة الاستخدام) - الاستثمار في الموجودات المعرفية. - إعادة الاستخدام عدة مرات . - استخدام فرق كبيرة بمعدل عالي من المشاركة . - التركيز على توليد عوائد كبيرة.	النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات الخبرة) - استقاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة. - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين . - التركيز على إدامة هامش ربحي عالي.
(الأشخاص إلى الوثائق) - تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	إستراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الأشخاص) - تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة
الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية .	تقنية المعلومات	الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية
- استخدام خرجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول. - تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. - مكافئة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة	المصادر البشرية	- استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. - تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. - مكافئة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.

المصدر: محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008،

المطلب الثالث: أداء إدارة المعرفة:

لكي تحدد المنظمات درجة فاعلية جهود إدارة المعرفة فيها فإنها تحتاج إلى قياس أداء إدارة المعرفة وذلك في محاولة منها لفرض الرقابة على عملياتها وتطويرها، فضلا على تمكينها من قياس جودة المعرفة التنظيمية. وهناك من يجمع الأسباب التي تدفع المنظمات نحو قياس أداء إدارة المعرفة بامتلاك المنظمات قاعدة للانطلاق نحو إجراء التقييم الشامل، وتحفيز الإدارة على التركيز على كل ما هو مهم، وأخيرا لتحديد مقدار الاستثمار المطلوب من قبلها في إدارة المعرفة. ومن هذا المنطلق توالت المحاولات الهادفة إلى التوصل إلى مقاييس لأداء إدارة المعرفة من منظورات مختلفة تعكس رؤى أصحابها وتوجهاتهم الفكرية، والآتي ما تيسر الحصول عليه من هذه النماذج في هذا الصدد.⁽¹⁾

- 1- **انموذج (Fairchild 2002):** ينظر Fairchild إلى قياس أداء إدارة المعرفة من منظور بطاقة العلاقات المتوازنة كالأتي: المحور المالي (معدل العائد على الاستثمار بالموجودات، و EVA)، الزبون (الرضا، الاحتفاظ، والحصة السوقية)، العمليات الداخلية (الجودة، ووقت الاستجابة، والكلفة، وتقديم منتجات جديدة)، التعلم والنمو (رضا العاملين، وتوافر نظم المعلومات).
- 2- **انموذج (Kankanhalli and Tan.2004):** ينظر الباحثين إلى مقاييس أداء إدارة المعرفة وفقا للأتي: بيوت الجودة (وظيفة نشر الجودة)، بطاقة العلامات المتوازنة، والمقارنة المرجعية من جهة نظر مركز الجودة والإنتاجية الأمريكي.
- 3- **انموذج (Lee et al.2005):** قاسا lee وزملائه أداء إدارة المعرفة بخمسة مقاييس هي: خلق المعرفة، وتراكم المعرفة، والمشاركة بالمعرفة، استعمال المعرفة، وتدويت المعرفة (إضفاء الصفة الذاتية عليها).
- 4- **انموذج (chan and chen,2005):** من خلال استعراض 76 دراسة نشرت في 78 مجلة علمية للفترة الممتدة من 1995م حتى 2004 بشأن تقييم إدارة المعرفة، توصل هادين الباحثين إلى وجود سبعة مقاييس رئيسية لأداء إدارة المعرفة يمكن إيجازها في الجدول (03).

(1) إحسان دهش جلاب: **العلاقة بين القابلية الامتصاصية للمعرفة وأداء إدارة المعرفة-دراسة تحليلية لأراء عينة من المنتسبين في شركة زين العراق للاتصالات**، مجلة رؤى اقتصادية، العدد الثالث جامعة القادسية-العراق، ديسمبر 2012ن ص- ص: 20-23.

الجدول رقم(03): مقاييس إدارة المعرفة من وجهة نظر (chen and chen,2005):

المقاييس الفرعية	المقاييس الرئيسية
استثمار الاستبيان، ومقابلات الخبراء، وعوامل النجاح الحرجة	التحليل النوعي
العائد على الاستثمار بالموجودات، وصافي التنمية الحالية، ونسبة Q لتوبين.	التحليل المالي
التطبيقات المشتركة ، وتقديم معرفة العملية والمحتوى والمحيط والفرد.	تحليل المؤشر غير مالي
بطاقة العلامات المتوازنة	تحليل الأداء الداخلي
المقارنة المرجعية، وأفضل التطبيقات	تحليل الأداء الخارجي
الأنماط الاجتماعية، وأنموذج إدارة مشروع إدارة المعرفة	التحليل الموجه نحو المشروع
رأس المال الفكري.	التحليل الموجه نحو المنظمة

المصدر: إحسان دهش جلاب : العلاقة بين القابلية للامتصاصية للمعرفة وأداء إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لأراء عينية من المنتسبين إلى شركة زين العراق للاتصالات، مجلة رؤى اقتصادية ، العدد الثالث ، جامعة القادسية – العراق، ديسمبر 2012، ص 21.

- 1- أنموذج (Lee and lee,2007): اعتمد lee وزميله lee على مقاييس لقياس أداء إدارة المعرفة هما: أداء الزبون(رضا الزبون، والزبائن الجدد، والمحافظة على الزبائن الحاليين)، الأداء المالي (العائد على الاستثمار بالموجودات، والحصة السوقية، وصافي الربح، والقيمة الاقتصادية المضافة).
- 2- أنموذج (chi,2008): اقترح chi في أطروحته لنيل شهادة الدكتوراه الموسومة (تطوير نظام قياس أداء إدارة المعرفة بالاستناد إلى رضا الزبون) ثمانية مقاييس لقياس أداء إدارة المعرفة هي: التوجيه نحو مستعمل المعرفة، وقيادة إدارة المعرفة، والعلاقة بين مجهر المعرفة والزبون، وتخطيط إستراتيجية إدارة المعرفة، والبنية التحتية لإدارة المعرفة، والتركيز على شخصيته، إدارة المعرفة، وإدارة عملية المعرفة.
- 3- انموذج(Tseng,2008): يرى Tseng وجود نوعين من المقاييس لقياس أداء إدارة المعرفة هما: المقاييس المالية (معدل التغير في المبيعات خلال السنوات الثلاث الأخيرة)، والمقاييس غير المالية (التنافسية والإبداع).
- 4- أنموذج (Tongchaay and prane et polgrad,2008): يؤمن هاذين الباحثين بأن أداء إدارة المعرفة يمكن أن يقاس من خلال جودة المعرفة، وأن جودة المعرفة يمكن تقاس من خلال مجموعة من المقاييس لا سيما التوقيت المناسب، والدقة والإكمال والاتساق، والصلة والتوالي.
- 5- أنموذج (Andone,2009): يؤمن Andone بأن بطاقة العلامات المتوازنة بمحاورها الأربعة تمثل المقياس الأنسب لقياس أداء إدارة المعرفة، حيث تطبق هذه البطاقة على ثلاث مراحل هي: الإستراتيجية، والتحليل، والعملية.

6-أنموذج (Minonne and Turner,2009): ينطلق هذين الباحثين في أنموذجهم المعروف ب(أنموذج مراقبة إدارة المعرفة) من أربع مقاييس لقياس أداء إدارة المعرفة هي : التكامل التنظيمي، والتكامل الطرائقي، والتكامل الإجرائي، والتكامل الثقافي.

7-أنموذج (Kuah and worg,2011): استعراض هاذين الباحثين في دراستهما النظرية الموسومة(مراجعة في قياس أداء إدارة المعرفة) ثمانية مقاييس هي: بطاقة العلامات المتوازنة(الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والزبون، والتعلم والنمو) ، الملاح سكانديا Skadia navigator (الجانب المالي والزبون والعملية، والتجديد والتطوير، والمظاهر الإنسانية)، مراقبة الموجودات غير الملموسة (ممثلة بالهيكل الخارجي، والهيكل الداخلي، والمقدرة الفردية، بحيث تقاس هذه الموجودات وفق ثلاث مؤشرات هي النمو ، والتجديد، والكفاءة والاستقرار) نسبة Q لتويين (تقارن هذه النسبة بين القيمة السوقية للموجودة وكلفة الاستبدال)، محاسبة الموارد البشرية (نماذج الكلفة، ونماذج قيمة الموارد البشري، والنماذج ذات التركيز المالي)، ومنهجية kp3 (أي تقييم الكيفية التي تسهم بها المعرفة في تطوير الأداء فضلا عن معرفة العلاقة بينهما بواسطة المنتج والعملية)، النظام المستند إلى رضا المستعمل (أي تقدير معيار الرضا من جهة نظر المستعمل ومن تم تحديد عوامل النجاح الحرجة ومراحل عملية إدارة المعرفة.

8-أنموذج (Shahbuadin et al,2012): اقترح هؤلاء الباحثين نظام يعرف بنظام تقييم إدارة المعرفة قائم على الاستدامة (SKMPES) Sustainability-based knowledge management performace evalution system يتكون النظام المفتوح من ثلاث مستويات هي: المستوى الأول: التطوير المستدام (يمثل جوهر أو لب النظام)، المستوى الثاني: عمليات إدارة المعرفة (تخطيط إدارة المعرفة، وتميز المعرفة، وخلق المعرفة وتطويرها،ى واكتساب المعرفة وتحديثها، ومشاركة المعرفة، والانتفاع من المعرفة، وحماية المعرفة)، المستوى الثالث: إمكانات إدارة المعرفة(المواد البشرية المؤهلة)، البني التقنية لإدارة المعرفة (نظم الحاسوب المناسبة والبرمجيات)، ودوافع إدارة المعرفة (نظم المكافأة والثقافة التنظيمية، والقيادة الساندة والدافعة).

خلاصة الفصل:

إن إدارة المعرفة من أحداث المفاهيم في علم الإدارة، فهي تعتبر حديثة النشأة لكنها ذات أهمية بالغة في مختلف المجالات كالمجال الإداري، التجاري والصناعي... إلخ، وإدارة المعرفة تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر جديدة في دراسة وفهم أعمال المؤسسة، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المشاركة في عالم الأعمال، وأهميتها أصبحت متجلية في العصر الحاضر ويعود السبب في ذلك لما حققته من فرص تنافسية في العصر الحاضر ويعود السبب في ذلك لما حققته من فرص تنافسية في محيط تنافسي يتسم بالإبداع، الجودة والتطور المستمر، سواء على صعيد المنتج أو على صعيد العمليات، وهذه الفرص تعتبر من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة، إضافة إلى اعتماد إدارة المعرفة على التكنولوجيا الحديثة لإيجاد قنوات الاتصال وتسهيل التشارك في المعرفة، وبالتالي فإن إدارة المعرفة ممارسة تسييرية تهدف إلى تكيف المنظمة مع محيطها، كما تعمل على تحسين الأداء التنظيمي، وتعتبر إدارة المعرفة محصلة الأهداف الإستراتيجية لكل المنظمات دون استثناء.

الفصل الثاني : تّمية الموارد البشرية

تمهيد:

أكدت نظريات النمو الجديد أن القوة المحركة للتقدم هي الإنسان، وأخذ الاهتمام ينصب على قدرات الناس الإنتاجية من خلال ما يعرف باسم تنمية الموارد البشرية، والذي يعامل الناس على أنهم رأسمال بشري ومدخل إنتاجي يتساوى مع رأس المال المادي والموارد الطبيعية.

ثم جاء دور إدارة المعرفة في بداية التسعينات الذي وضع المعرفة بمختلف فروعها في قلب احتياجات المؤسسة، وقدم تصور جديد عن كيفية تسيير وتنمية المعرفة وعدم الاقتصار على اكتسابها، فقد قدم تحليل ديناميكي لهذا العنصر الذي أصبح المصدر الأساسي لاكتساب المؤسسة الميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس فلا يمكن فصل موضوع تنمية الموارد البشرية عن إدارة المعرفة ، لأنه من أهداف هذه الأخيرة هو الرفع من قدرات العمال وتميم نقل المعرفة بينها .

ولهذا سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول : المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية

المبحث الثاني: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية

إن مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي ينهض عليها كلا المفهومين، فقد مرت التنظيمات بعدة مراحل، كانت لها مفاهيم مختلفة وكل مفهوم هو نتيجة منظور معين ساهم في توضيح بعض الجوانب الفنية والخصائص التي يتميز بها التنظيم، وقد تبلورت التطورات التي لحقت بالفكر الإداري في ثلاث مداخل رئيسية حيث سنتناول في المطلب الأول: المدخل الكلاسيكي، وفي المطلب الثاني: مدخل العلاقات الإنسانية، وفي الأخير مدخل الموارد البشرية في المطلب الثالث.

المطلب الأول: المدخل الكلاسيكي

يقصد به النظريات القديمة التي تفسر السلوك الإنساني، وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين، ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سلمية وفعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وقوى على العاملين، وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

امتد هذا النموذج خلال الفترة من أواخر القرن الثامن عشر إلى بداية عام 1950م، حيث كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة هو اكتشاف الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج المادية والبشرية في ظل المتغيرات التي أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية، وقد تمثل هذا التحدي في شقين:

- كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية (المخرجات/ المدخلات) وجعل العمل أكثر يسرا في الأداء.
- كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من الجهود في تشغيل الآلات⁽¹⁾.

ومن أهم النماذج أو النظريات الرئيسية التي ظهرت خلال تلك الفترة والتي كونت الفكر الإداري الكلاسيكي نجد:

أولاً- نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور):

بدأت هذه المرحلة في نهاية القرن التاسع عشر وشهدت التطورات المهمة في ظهور أهمية إدارة الأفراد و انتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة فريدريك تايلور FREDERICK TAYLOR الملقب بأبي الإدارة وقد بدأت هذه الحركة منذ عام 1890م تقريبا، واستثمرت حتى بداية الحرب العالمية الأولى وقد

(1) فاتن أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة "منهج حديث لتحقيق المنظمات"، إبتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 21.

سميت بمرحلة (حركة الإدارة العلمية) بسبب التركيز خلال هذه المرحلة على كيفية استخدام الدراسات العلمية المنظمة والأساليب والإجراءات الإدارية في تحسين الإنتاج⁽¹⁾.

ويعود الفضل في انتشار وشهرة معرفة الإدارة العلمية على المستوى الإداري العالمي إلى د.فردريك تاييلور الذي عمل في إحدى مصانع الحديد في فيلادلفيا كمهندس وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاج، وضياح الوقت والجهد والموارد دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى، وسرعان ما أخذ بإجراءات التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وضبط الوقت والجهد والموارد... وهذا ما عرف "بالإدارة العلمية" وأحياناً بنظرية "الرجل الاقتصادي" حيث ركزت هذه الدراسات والتجارب على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج، وذلك بالحد من الإسراف والعمل على تخفيض تكلفة العمل والإنتاج مما كان على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر إليه على أنه آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط مع وجود الأناية والكسل في القيام بالواجبات. والتركيز على الهيئات الإدارية العليا أكثر من العمال المنفذين.⁽²⁾

ولقد نشر تاييلور جهوده العلمية في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية" الذي نشر عام . والذي تضمن دراسته التطبيقية عن الوقت والحركة باعتبارها حجر الأساس في تحقيق الكفاية الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأمثل للقوى البشرية والموارد المادية⁽³⁾. ولقد قد تاييلور للإدارة أربعة مبادئ علمية وهي :⁽⁴⁾

1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على أساس المنطق والملاحظة المنظمة وتقيس أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماد على أعلى المواد والمعدلات المستخدمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، والتأكد من قدرتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة، وعلى هذا الأساس يتم اختيارهم.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب عن العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

(1) محمد جاسم الشعيان، محمد صالح الأبعج: إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة - الجودة الشاملة - الهندرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص: 29.

(2) محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الرب: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2008، ص ص: 32، 33.

(3) أمين ساعاتي: أصول علم الإدارة العامة - تطبيقات ودراسات على المملكة السعودية، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر، 2007، ص: 29.

(4) محمد موسى محمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية - مصر، 2014، ص 14.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التدقيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيه.

ثانياً- نظرية المبادئ الإدارية (هنري فايول):

لقد تميز هينري فايول (Henri Fayol) عن فريدريك تايلور (Frederik Taylor) بأنه كان من بين الكتاب الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة ما زالت مفيدة حتى هذا التاريخ، لقد أدرك فايول ضرورة تعلم الإدارة على مختلف المستويات وحاول أن يطور نظاماً فكرياً إدارياً يمكن تعليمه ودراسته⁽¹⁾. وكان فايول مديراً لإحدى شركات الحديد والصلب الفرنسية لنحو 30 عاماً قبل أن يكتب مؤلفته (الإدارة العامة والصناعية)⁽²⁾. لقد حاول-هنري فايول- أن يقدم مدخل جيداً لحل المشاكل الإدارية للمنظمات بكل أشكالها وبغض النظر عن كونها قطاع عام أو خاص، كبيرة أم صغيرة الحجم، صناعية أم غير صناعية.

هذا المدخل يعتمد على إيجاد أو وضع مبادئ عامة للتعامل بها في كل المواقف التنظيمية، وذلك بناءً على خبرته التي امتدت إلى قرون في صناعة التعدين الفرنسية وما تزال مبادئه تمثل جزءاً ملموساً في كتابات التحليل التنظيمي حتى الآن. وقد بين فايول وجهة نظره أن التنظيم آلة (النموذج الآلي) وبالتالي فلم يهتم بالعنصر البشري، ولم يعتبره عنصراً مؤثراً على السلوك التنظيمي⁽³⁾. وقد أوضح أن المدير يقوم بخمس وظائف رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة. كما وضع قائمة بعدد من مبادئ الإدارة التي وجدها مفيدة خلال سنوات عمله كمدير، وتشير هذه المبادئ إلى منهجية في الإدارة، وفيما يلي بعض هذه المبادئ⁽⁴⁾.

1- مبدأ تقسيم العمل: حيث ينبغي أن يكون لكل موظف عمل مستقل متخصص يتولى مهام إنجازه.

2- مبدأ السلطة والمسؤولية: حيث ينبغي أن تتوازن المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف مع السلطة الممنوحة له.

3- مبدأ وحدة الأمر: حيث ينبغي أن يتلقى الموظف التعليمات والأوامر من جهة إشرافية واحدة.

4- مبدأ التسلسل والتدرج: حيث يجب أن توجد سلسلة واضحة ومتصلة من السلطة والاتصالات تتدفق من أعلى المواقع إلى أدناها داخل المنظمة أو المشروع.

(1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص: 63.

(2) بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص: 64.

(3) مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 1994م، ص: 37.

(4) بشير العلاق، مرجع سابق، ص: 65.

أما المبادئ التي اعتبرها فايول ثانوية فهي: مبدأ النظام والانضباط، مبدأ وحدة التوجيه، مبدأ خضوع مصلحة الأفراد لمصلحة المنظمة، مبدأ حصول العاملين على المكافأة العادلة نتيجة الخدمات، مبدأ مركزية السلطة، مبدأ الترتيب والتنظيم، مبدأ المساواة والعدل، مبدأ إثبات العاملين، مبدأ المبادرة ومبدأ التعارف والعمل الجماعي⁽¹⁾.

كما ذكر فايول أن الوظائف الإدارية يمكن أن تقسم إلى ست وظائف هي : (2)

- 1- الوظائف الفنية كالإنتاج والتصنيع.
- 2- العمليات المالية المتعلقة بالبحث عن رأس المال والتصرف به.
- 3- العمليات التجارية مثل الشراء والبيع والمبادلة.
- 4- العمليات المتعلقة بالوقاية وحماية الممتلكات والأشخاص.
- 5- العمليات المحاسبية المتعلقة بتقدير التكاليف والمداخل...إلخ
- 6- العمليات الإدارية وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.

رغم كل ما يمكن أن يقال عن أفكار تاييلور وفايول وتهميشها للدور الحقيقي للإنسان، إلا أنهما أرسيا المبادئ الأولى للإدارة الفعالة، فرغم وحشيتها إلا أن الإدارة العلمية حققت الكثير من التطور الاقتصادي، كما أنه على أساس انتقادها تطوى الفكر التنظيمي بشكل كبير⁽³⁾.

ثالثا - النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر):

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين، ويعتبر الألماني "ماكس فيبر"

(Max weber 1920-1864) الألماني الجنسية رائدا لهذه النظرية، وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية، ولقد برر اهتمامه بهذه النظرية في قوله إن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة والعمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال⁽⁴⁾. وقد ظهرت الحاجة إلى استخدام نموذج البيروقراطية في نهاية القرن التاسع عشر، إذ توسع دور الحكومات وأصبحت تدير العديد من جوانب المجتمع من خلال مؤسساتها مما رتب ضخامة تنظيمها وتشابك العلاقات، وكان لا بد من البحث عن

(1) دبون عبد القادر: مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغير التكنولوجي حالة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2009/2008، ص: 73.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 63، 64.

(3) شكري بلعوي: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية - دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، 2005/2007، ص: 44.

(4) ماجد عبد الهادي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2013، ص: 59.

نموذج يسيطر على هذا التوسع ويعمل على إيجاد نظام يسير تلك المؤسسات ويجنبها الإرباك والفوضى⁽¹⁾

إن كلمة بيروقراطية (Bureacraty) كلمة يونانية لاتينية وتنقسم إلى شقين الأول (Burea) وتعني مكتب أما الثاني (cracy) فتعني سلطة أو حكم لتشكلا معا مصطلحا واحدا سلطة المكتب أو حكم المكتب.⁽²⁾

وقد اقترح فيبر سمات للنموذج البيروقراطي المثالي تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف وهذه السمات هي:⁽³⁾

1- تقسيم العمل والتخصص، حيث يتم تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح، وهي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية .

2- يتم تنظيم المكاتب/ الوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر .

3- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية أو استنادا للتعليم والتدريب .

4- الموظفون يعنون ولا ينتخبون .

5- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة، وهم موظفون مهنيون .

6- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها .

7- على الإداري أن يخضع للقوانين وضوابط ورقابة شديدة، فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية، وتتصف هذه الضوابط والقوانين والقيود بأنها ليست شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات .

من خلال خصائص النظرية البيروقراطية يتضح لنا من مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتتمية الموارد البشرية كمتطلب ضروري من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء، ففي المبدأ القائل بتخصيص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف الفرعية المتخصصة، يتم تدريب الأفراد عليها، الأمر الذي يزيد في تحقيق الكفاءة وفي زيادة درجة الإنتاجية الفردية .

ولكن بالرغم من مساهمتها في مجال التسيير، فإن النظرية البيروقراطية لم تسلم من الانتقادات ولعل أبرزها:

⁽¹⁾ نيل دنون الصانغ: الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص: 45.

⁽²⁾ ماجد عبد الهادي مساعدة، مرجع سابق، ص: 59.

⁽³⁾ حسين محمد حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص: 24.

- عدم ترك أي مجال للمبادرة أو الابتكار، وهذا نتيجة للوصف الدقيق للوظائف وما ينتج عنه من إضعاف الدافع للإنجاز والابتكار.
 - التحديد الدقيق لمجموعة المهام المطالب الفرد للقيام بها دون نقاشا، وهنا يعتبر المورد البشرية كآلة.
- إن النتيجة السلبية التي قد تنتج جراء تطبيق هذا النوع الصارم من النظام هي خلق حالة من التوتر والروتين لدى الفرد العامل، الشيء الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه، فالمناخ التنظيمي يتميز بانضباط صارم، تظهر ملامحه بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية ووضع القواعد التنظيمية⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مدخل العلاقات الإنسانية / السلوكية

يعد هذا المدخل الجسر بين الإدارة التقليدية والمعاصرة، وهناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات والمدارس الفكرية شوبوب/ تصنيف فمنها المدرسة الإنسانية أو العلاقات الإنسانية أو المدرسة السلوكية، وجاءت المدرسة السلوكية لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات لتحقيق الكفاءة المالية والالتزام في بيئة العمل، سيما بعد أن وجد المدراء الذين طبقوا مبادئ وأفكار المدرسة التقليدية(الكلاسيكية) عجزهم في تحقيق الكفاية في الإنتاج.

ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الفرد والجماعة وتحليله في العمل بهدف زيادة الإنتاجية ضمن مدخلين هما :

- 1- مدخل علم النفس الذي يعني بدراسة السلوك الإنساني بصفة عامة والذي ينتج عنه تفرعات عديدة منها: علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التجاري والصناعي والتنظيمي الذي يركز على سلوك الفرد في المنظمة... وغيرها.
- 2- علم الاجتماع وهو العلم الذي يعنى بدراسة الإنسان وعلاقته بالبيئة المحيطة من جهة وبالأفراد الآخرين ودراسة العلاقات الاجتماعية وتحليلها من جهة أخرى⁽²⁾.

أولاً - نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):

تعد أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، ويعتبر إلتون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع "هاوترن" بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى

(1) قريشي محمد الصالح: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب

المحارف والرافعات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2005، ص: 11.

(2) خيري كنانة: مدخل إلى إدارة الأعمال-النظريات-العمليات الإدارية منهج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007،

ص ص: 54، 55.

العمال" فقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصدم بها العمل، والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي بكاف به الفرد، ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية معينة⁽¹⁾.

وقد أثبت (مايو) ورفاقه. أن المعرصة الحقيقية بالجوانب الإنسانية في العمل الصناعي وإزالة آثار الجهل بالفرد وما طرأ عليه من إهمال أثناء الثورة الصناعية هو أول ما يجب الالتفات إليه. وأن المحافظة على التوازن بين الاحتياجات الإنسانية للأفراد العاملين واحتياجات العمل والإنتاج هي من المهمات التي ينبغي أن تهض بها مجموعة من المختصين والخبراء في مجالات الإدارة وعلم النفس والاقتصاد والاجتماع، من أجل رفع كفاءة الإنتاج ، فالعلاقات الإنسانية تؤثر تأثيرا مباشرا في قدرتها على تحقيق أهدافها، وبالتالي لا بد من التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها⁽²⁾.

وقد وضعت هذه الحركة المبادئ العلمية التالية : ⁽³⁾

- 1- الموازنة بين الفرد والجماعة والمنظمة.
- 2- ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم .
- 3- أهمية الحوافز المادية والمعنوية للعاملين وأثرها على إنتاجيتهم.
- 4- النظر إلى الفرد العامل باعتباره إنسانا له أفكاره ومبادئه وأحاسيسه
- 5- تفعيل دور إدارات الاستخدام وإيجاد أفراد مختصين بالإدارة الأفراد ومن تم بإعادة الموارد البشرية.

ثانيا - نظرية (x)،(y) (ماك غريغور دوغلاس):

اقترح ماك غريغور وجود فلسفتين/ وجهتي نظر مختلفتين بشأن الإنسان الأولى - نظرية x- وهي سلبية، والثانية -نظرية y- وهي إيجابية، واستنتج ماك غريغور أن افتراضات المدير بشأن الآخرين لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها.

وتتضمن نظرية x أربع افتراضات: ⁽⁴⁾

- العامل لا يحب العمل، ويحاول كلما أمكن ذلك تجنب العمل.
- بما أن العامل يكره العمل، يجب إرغامه، أو السيطرة عليه، أو تهديده بالعقاب، من أجل تحقيق الأهداف.
- العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب في التوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك.

⁽¹⁾ رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 1999، ص: 59.

⁽²⁾ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم والاستراتيجيات، الموقع التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص ص: 25، 26.

⁽³⁾ المرجع السابق، ص 69.

⁽⁴⁾ حسين حريم، مرجع سابق، ص ص: 27، 28.

- معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار/عامل يرتبط بالعمل ولا يظهرون إلا طموحا ضئيلا.

وقد اقترح ماك غريغور أربع افتراضات أخرى أطلق عليها نظرية Y بالمقارنة مع الافتراضات السلبية بشأن الإنسان:

- العامل يحب العمل مثل حبه للعب والراحة.
- يمارس الناس توجيهها ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف.
- الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية وحتى السعي لها.
- الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة- مقدرة على اتخاذ قرارات جيدة وليست تلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية.

ثالثا- نظرية تدرج الحاجات (أبراهام ماسلو):

وقد أسهم بشكل ملحوظ في نظرية الدافعية الإنسانية، من خلال نظرية سلم الحاجات، حيث صنف حاجات الإنسان إلى خمس مجموعات ميولية على شكل سلم تأتي في قاعدته الحاجات الفسيولوجية، تليها حاجات الأمان والاستقرار، ثم حاجات الانتماء، فحاجات الاحترام أو المكانة، وأخيرا تأتي حاجات تحقيق الذات في أعلى السلم⁽¹⁾.

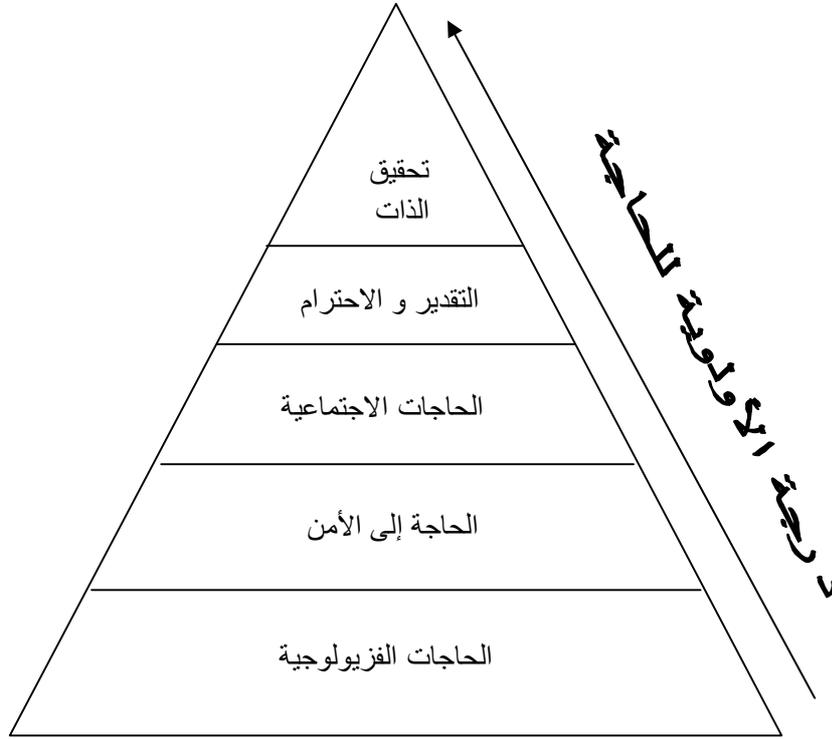
وتعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها أن لكل إنسان عدد من الحاجات، وهذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك، حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها، وغالبا ما تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن⁽²⁾.

ويمكن توضيح سلم لماسلو في الشكل التالي:

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص: 28.

(2) بن دريد منير: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء-سونلغاز - عنابة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2010/2009، ص: 59.

الشكل رقم (11): السلم الهرمي للحاجات حسب ماسلو



المصدر: دبون عبد القادر: مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغير التكنولوجي حالة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراء في علوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم- الجزائر، 2009/2008، ص: 78.

يقول ماسلو حسب هذا الشكل بأن الإنسان يفكر أولاً في إشباع حاجاته الفزيولوجية، فإذا أشبعها يبدأ بالتفكير في إشباع الحاجة إلى الأمن وهكذا تتواصل درجة الإشباع والتفكير في إشباع حاجة أخرى حتى يتحقق إشباع الرغبة إلى تحقيق الذات، ومن خلال هذا نستطيع القول أنه باستطاعة الإدارة استخدام هذا الترتيب للحاجات في تحفيز العاملين⁽¹⁾.

ولكن على الرغم من الإسهامات الكبيرة لنظرية تدرج الحاجات إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات ولعل أبرز هذه الانتقادات هو عدم توضيحها لسلوك الفرد بعد إشباعه لكل الحاجات في كل مستويات الهرم⁽²⁾.

وإذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد ركزت على جوانب تقسيم العمل، والتخصص، والتسلسل الرئاسي، والسلطة والتنسيق وغيرها فيما يتعلق بتنظيم العمل، وأهملت العنصر الإنساني، فإن المدرسة السلوكية قد ركزت بدورها على سلوك الأفراد والجامعات وأهملت الجوانب التنظيمية الأخرى مثل تصميم الأعمال، والإجراءات والتقنيات والعلاقات الوظيفية الكلية في المنظمة وغيره. ويرى أحد الكتاب أن الكلاسيك قد

(1) دبون عبد القادر، مرجع سابق، ص: 78.

(2) قريشي محمد الصالح، مرجع سابق، ص: 17.

درسوا "المنظمات بدون أناس" organization without people بينما السلوكيون درسوا "أناس بدون منظمات" people without organization (1).

المطلب الثالث: مدخل الموارد البشرية

شكل هذا المدخل أهم المنظمات الحديثة نسيا في قولبة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم الموارد الفعالة والرئيسية للتنظيم، في إطار نظرة نمطية ككتلة فيزيولوجية، نفسية، اجتماعية، على غرار النظرة الكلاسيكية التي تعتبره عنصر من عناصر الإنتاج، وكذا النظرة الإنسانية التي قولبته ككتلة من المشاعر والأحاسيس والقيم (2).

ويرجع اعتبار الموارد البشرية كأصل تنظيمي إلى سنوات الخمسينيات، وبتحديد أكبر كما أشار إليه endry et petitgrew إلى جانب "peter pracker" وذلك عام 1954م (3).

ويقوم هذا المدخل على جملة من المبادئ تتمثل في: (4)

- أن الأفراد هم عبارة على استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته، يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تتبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاج.
- لا بد أن توجد السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم إلى أقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتتفقد مراعيه تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة، وتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعدها كل من المنظمة والأفراد بعضهم البعض على مقابلة أهدافهم.

وعرفت بداية الستينات ظهور نظرية الرأسمال البشري بعد أعمال "شولتز" (1961) وكذا "بيكر" (1962)، واللذان انطلقا من فكرة أن الرأسمال المادي سيعرف نموه توقفا على المدى الطويل، وبالتالي فتفسير تضاعف الإيرادات على مستوى المنظمات مرده الموارد البشرية التي تساهم في ذلك بما تمتلكه من قدرات ذهنية ومهارات.

(1) حسين مريم، مرجع سابق، ص: 29.

(2) بلوم أسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباخة ودار الشهاب للطباعة والنشر، بائنة أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل جامعة الحاج لخضر بائنة - الجزائر، 2012/2011، ص: 103.

(3) Dimitri weiss et all, la fonction de ressourous humaines et gestion de l'entreprise. paris, éditions d'organisation : 1992, p: 30

(4) بن يمينة السعيد: فعالية تسير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل - دراسة ميدانية شركة أوراسكوم للإنشاءات - فرع الجزائر للإسمنت - ACC المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص: 72.

ويعرف الرأسمال البشري بأنه: "مجموعة من الاستعدادات، والمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد والتي لها تأثير على أداء المنظمة"⁽¹⁾، إذن فمؤهلات الفرد وخبراته ومعارفه المكتسبة هي القدرة على إعطاء الإضافة اللازمة لتمكين المنظمة من التمرکز في بيئة أعمال أهم ما يميزها عدم الاستقرار، وحدة المنافسة، وبالتالي فهي مطالبة بتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من خلال تأهيلها الجيد. ويتم التركيز في مجال الاستثمار البشري على التعليم والتدريب باعتبارهما الرأسمال الذي إذا أحسن استغلاله فإنه سيضاعف الإيراد.

ولعل أهم الكتابات والأبحاث في مجال الاستثمار البشري هي تلك التي قدمها "شولتز" في نظرية رأس المال البشري والتي تحصل نتيجة لها على جائزة نوبل للاقتصاد عام 1973م، كما كانت لمفاهيم هذه النظرية الأثر في دراسات عدد من الباحثين، فكانت دراسات "بيكر" في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار في الموارد البشرية والتي حصل من خلالها جائزة نوبل عام 1992م.

وفيما يلي نحاول إلقاء الضوء على أهم محاور نظرية "شولتز" وكذا إسهامات "بيكر" على اعتبارهما أبرز ما قدم في مجال الاستثمار البشري.

أولاً - نظرية رأس المال البشري (شولتز):

حاول "شولتز" البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل، وهذا بعد أن لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية واهتمامهم بالمكونات المادية لرأس المال على أنها السبب الرئيسي في خلق القيمة، إذ أنه حول الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى غير المادية وهي الرأسمال البشري، وقد سجل "شولتز" أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي يتم بها التعامل مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء الرأسمال البشري، والذي يعتبر المصدر الأساسي للثروة من خلال ما يختزنه من طاقات جسيمة وذهنية، "حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه"⁽²⁾.

وركزت نظرية رأس المال البشري على عملية التعليم باعتباره استثماراً لازماً لتنمية الموارد البشرية، حيث أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أن مجموعة المعارف المتراكمة والتي يحصل عليها الفرد تحق القيمة، وتعد محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح، ويؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة، حيث يساهم في زيادة القدرات الإبداعية إلى جانب تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات،

⁽¹⁾ ERIC vante- ville :mesured des ressourours humaines et gestion de l'Enterprise. paris,edition economica 1985, p :247.

⁽²⁾ قريشي محمد الصالح، مرجع سابق، ص: 21.

وكذا يحسين اتجاهات العاملين مع بيئتهم، وقد بني "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري على الفروض الآتية :

- 1- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المداخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- 2- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الفرد.

وخلص إلى أن لعملية التعليم نوعين من الآثار، فإلى جانب أنها تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، وبالتالي يترتب على ذلك الزيادة في دخل المنظمة، فهناك أثر ثقافي من شأنه أن ينمي الفرد لكي يصبح مواطنا صالحا مسؤولا.

ثانيا - إسهامات بيكر:

ركز بيكر من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الاستثمار في التدريب بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية وصحة، إذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية وفي توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، وقد اهتم بيكر بمعدل العائد على الاستثمار وأعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري.

وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية، فرق بيكر بين التدريب العام والتدريب المتخصص، وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين، فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمة، كما أن ينقلها إلى منظمة أخرى، وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب، وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطا قويا بتكاليف التدريب العام، أما التدريب المتخصص، فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف ويرجع هذا إلى أن التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائدا مرتفعا نظرا للمهارات المعرفية، والتأهيل الجيد للأفراد. وبالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التدريب فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فإنه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظا على أفرادها.⁽¹⁾

(1) قرشي محمد الصالح، مرجع سابق، ص: 21 - 23

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من الوسائل الهامة في ميادين الأعمال المختلفة حيث تعتبر وسيلة فعالة بإمكان المؤسسات استخدامها من أجل تجديد حيوتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر، وتلعب الموارد البشرية الدور الأعظم في تحقيق التنمية لأنه يقع على عاتقها تنفيذ خطط التنمية ومن هنا كان اهتمام أغلب النظم بالعنصر البشري واستثماره والعناية به.

وستتناول في هذا المبحث مفهوم تنمية الموارد البشرية وخصائصها في المطلب الأول، أما المطلب الثاني: أسباب وأهداف تنمية الموارد البشرية، وأخيرا مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية وخصائصها

قبل التطرق إلى تعريف ماهية تنمية الموارد البشرية، فإنه لا بد من تناول مفهوم التنمية أولاً، ثم التطرق لمفهوم الموارد البشرية. وذلك انطلاقاً من كون العنصر البشري هو الوسيلة والغاية في الوقت نفسه في مجال عملية التنمية، ومن جهة أخرى لا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، فالتنمية تتم بالموارد البشرية ومن أجلها.

أولاً- مفهوم التنمية:

1- التنمية لغة: يقال نَمِيَ المال وغيره يَنْمَى يَنْمُو ونَمَاءً، أي زاد وكثر، فالنماء الزيادة، وأنميت بالهمزة: إنمأه الله نماءً، فيعدى بغير همزة، ويقال: نمّاه، فيُعدى بالتضعيف. وفي اللغة أيضاً: نَمَأَ يَنْمِي، وَيَنْمُو، وأنميت الشيء ونميته أي جعلته نامياً⁽¹⁾.

2- التنمية اصطلاحاً:

تعريف التنمية على أنها العملية التي يمكن بها توحيد جهود كل من المواطنين والحكومة لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المحلية، لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقديمها بأقصى ما يمكن.

(1) محمد عبد الوهاب حسنى عشاوي: الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة-

كما عرفت أيضا بأنها مجموعة من الوسائل والجهود المختلفة التي من خلالها يتم الاستخدام الأمثل للثورة بشقيها المادي والبشري والتي بدورها تؤدي إلى إحداث تغيير في أنماط السلوك وأنواع العلاقات الاجتماعية⁽¹⁾.

ومصطلح تنمية (Developpement) حسب معجم "علم الاجتماع" يعنى :

"النمو المدروس على أسس علمية والذي قيست أبعاده بمقاييس علمية سواء كان تنمية شاملة ومتكاملة أو تنمية في إحدى الميادين الرئيسية مثل الميدان الاقتصادي، أو السياسي، أو الاجتماعي، أو الميادين الفرعية كاللتنمية الصناعية، أو التنمية الزراعية..."⁽¹⁾.

ثانياً - تعريف الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي مؤسسة ومصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا أسئنت إدارتها.

وتعرف الموارد البشرية على أنها: "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات إنجاز الأعمال في المؤسسة وتقسّم إلى خمسة مجموعات هي: الموارد الاحترافية، الموارد الإشرافية، الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية"⁽²⁾.

وبعبارة أخرى هي: "العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسو العمل ولكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر أو الذين لا يعملون لكنهم قادرين على العمل وبيحثون عنه"⁽³⁾. كما تعرف أيضا: "هي مجموعة من السكان يعيشون ويعملون مقابل أجر أو راتب يتقاضونه وهو يشير إلى قطاعين من السكان المشتغلون والعاطلون"⁽⁴⁾.

نستخلص مما سبق أن الموارد البشرية هي من أهم مداخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها.

(1) جمال حلاوة، على صالح: مدخل إلى علم التنمية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان- الأردن، 2010، ص ص: 23، 24.

(2) مريم يحيوي: علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة ميدانية بالمدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري - باتنة،

مذكرة ماجستير في علم الاجتماع- تنمية الموارد البشرية- جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2006/2005، ص: 49.

(3) إبراهيم حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2002، ص: 17.

(4) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص: 256.

(4) زويلف مهدي حسن: إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003، ص: 72.

ثالثاً - مفهوم تنمية الموارد البشرية:

يقصد بتنمية الموارد البشرية بمعناها العام: "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضا إعادتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية"⁽¹⁾.

وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية البشرية تعني توسع نطاق اختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة⁽²⁾.

وتعرف أيضا: " هي توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة"⁽³⁾.

كما تشير تنمية الموارد البشرية إلى " تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا، والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته، والقدرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات"⁽⁴⁾.

وفي الأخير يمكننا القول أن تنمية الموارد البشرية هي كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري.

رابعا - خصائص تنمية الموارد البشرية:

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو التالي:⁽⁵⁾

1- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: ينظر في الوقت الحاضر إلى عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية ، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها.

(1) عبد الرحمن توفيق: إستراتيجيات الإستثمار البشري بالمؤسسة العربية، القاهرة، مركز الخبراء المهنية للإدارة، بميك، 1992، ص: 30.

(2) بارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع، جامعة الشلف - الجزائر، بدون سنة، ص: 276.

(3) الداودي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث - عدد 06، جامعة الجزائر، 2008 ص: 9.

(4) محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2009، ص: 78.

(5) عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005، ص: 437.

وتتكون إستراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة التي تهدف وتسمى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءاتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضي لدى زبائننا، حيث يتوقف وجودها على هذا الرضا.

وكذلك التأقلم مع التغيرات من أجل تعليم واكتساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية، تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

2- تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة: تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، ومهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث الموءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.

المطلب الثاني: أسباب وأهداف تنمية الموارد البشرية

أولاً- أسباب تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات والضرورات الحالية والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها، لذا فإن أهم وأبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة هي كالتالي:⁽¹⁾

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة؛
- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخطط، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم؛
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً؛
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر؛

(1) عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص: 32.

- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة؛
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات، كعولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة (1).

ثانياً - أهداف تنمية الموارد البشرية:

يمكن إجمال أهداف الموارد البشرية في النقاط التالية: (2)

- 1- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وفي العلاقة الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين .
- 2- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات .
- 3- تسعى نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمؤسسة من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
- 4- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل.
- 5- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيزه بشكل يدفعه نحو بذل أقصى جهد.
- 6- إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أدوار مقارنة بنظرائهم في المؤسسة .

المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

إن مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

أولاً- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات: (3) (الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، الموارد البشرية، المتخصص).

(1) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 237.

(2) سمر محمد خليل العلول: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في

أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 2011، ص: 104.

(3) محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص: 79.

1- الإدارة العليا: مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

2- الإدارة الإشرافية: مسؤولياتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمر لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك يشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعنى الآتي:

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم؛
- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء؛
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية؛
- التدريب أثناء العمل؛
- استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

3- المورد البشري: المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجات المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

4- الجهة المختصة : فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة مختصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء أكان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه ، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

ثانيا- المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، لها هدف مرتبط بهذه الرؤية، وكذلك إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف. ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لا بد من مراعاة المتطلبات التالية: (1)

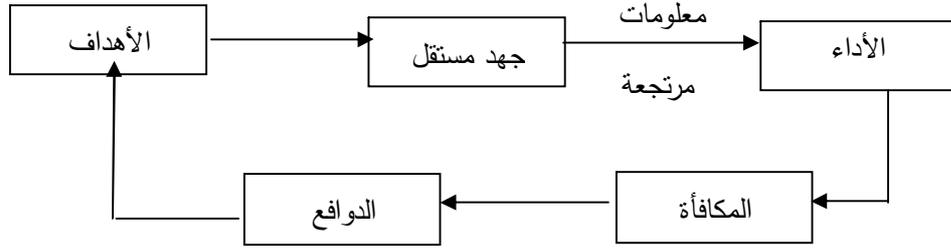
1- تنظيم وظيفة تنمية الموارد بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.

2- توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

(1) محمد سمير أحمد، مرجع السابق، ص: 81.

- مستوى الإدارة العليا والذين يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والافتتاح التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار، تهيئة المناخ المناسب للعمل.
- مستوى الوحدة أو القسم: هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للموارد البشرية والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية.
- مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.
- 3- إدارة موارد بشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.
- 4- الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.
- 5- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الفرد، بمعنى أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمؤسسة، رؤية واضحة للمساهمة المستمرة لتدريب وتنمية العمل.
- 6- تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية والأهداف.
- 7- وضع خطط إستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف هي:
 - الإستراتيجية الأولى (معرفية): تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات، وطريقة التفكير مثل (الكتب، الأفلام، وبرامج التدريب) وكلها أساسية لتوصيل المعلومة إما في اتجاه واحد أو اتجاهين.
 - الإستراتيجية الثانية (سلوكية): فهي تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك، تمثيل الأدوار حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.
 - الإستراتيجية الثالثة (بيئية): بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق، وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح السيكلوجية والموضحة في الشكل رقم (12).

الشكل رقم (12): دورة النجاح السلوكية



المصدر : محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2009، ص:83.

خلال هذه العملية، يعمل المورد البشري من أجل التحدي والوصول إلى الهدف من خلال جهد مستقل، وإدراك ومعرفة بالمعلومات المرتجعة بأن أدائه على مستوى عالي، يحصل على عوائد داخلية(الرضا) وخارجية، (الدفع، المعرفة، الترقية...الخ) وتلعب المكافآت دورا هاما وأساسيا للمساهمة في زيادة دافعية الموارد البشري في المستقبل، وهكذا فالنجاح يولد النجاح.

8- الربط بين تنمية الفرد والمؤسسة من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات الاستراتيجية الإداري، العمليات ورسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

9- التعلم التنظيمي لأن فكرة التعلم التنظيمي مستمدة من التحسين المستمر، حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسين أدائها، والتعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية

أصبح موضوع تطوير الموارد البشرية من الجوانب الإستراتيجية لاكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، فالبحوث الحديثة في هذا المجال تركزت على عنصر حيوي مهم يتمثل في المعرفة، وكيفية استخدامها كوسيلة لترقية مستوى المعارف والخبرات والتوجه نحو منظمة المعرفة.

ومن هذا المنطلق كان من أولويات إدارة المعرفة البحث على السبل التي تجعل المؤسسة تتحكم في تدفقات الموارد المعرفية، وضمان وصولها إلى جميع المستخدمين بشكل يضمن الاستفادة الفعالة منها وهذا ما سنشير إليه خلال هذا المبحث حيث سنتناول في المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية، وفي المطلب الثاني، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، وأخيرا دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري في المطلب الثالث.

المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية

تسهل إدارة المعرفة عملية تعلم الأفراد من بعضهم البعض أو من خلال المصادر الخارجية، هذا التعلم من الأفراد العاملين يسمح للمنظمات بالنمو والازدهار بشكل ثابت، ما يزيد قدرتها على الاستجابة لحالة السوق والتكنولوجيات الجديدة، إذ تمكن إدارة المعرفة الأفراد العاملين بأن يكونوا أكثر مرونة وتزيد من رضاهم الوظيفي، وهذا بسبب تعزيز القدرة على التعلم والتفكير حول الحلول للمشكلات المعقدة التي واجهت المنظمات في الماضي سواء كانت أفضل الممارسات أو الدروس المتعلمة⁽¹⁾، وللتعرف أكثر على تأثير إدارة المعرفة على العاملين داخل المنظمة سنعرض فيما يلي أهم جوانب هذا التأثير:

أولاً- أثر إدارة المعرفة على تعلم الأفراد العاملين:

تساعد إدارة المعرفة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومشاركين في التطبيقات. وتجسيد المعرفة هو جعلها متاحة للجميع على أنها عملية تحويل المعرفة (الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها) ، في حين تعرف على أنها تحويل المعرفة الواضحة (المصرح بها) إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بها). وهذا مع العلم أن هاتين الفعاليتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم. ومثال على جعل المعرفة متاحة للجميع هو تهيئة التقرير الخاص بالدروس المتعلمة من إدارة المشروع، ففي مرحلة إعداد هذا التقرير تكون وثيقة أعضاء الفريق أو إتاحة التقرير للجميع في الوقت الذي تكون المعرفة غير المصرح بها أثناء العمل على المشروع.

(1) عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سابق، ص: 59.

وباستطاعة الأفراد الذين عملوا على المشاريع الأخيرة من استخدام هذا التقرير بغرض اكتساب المعرفة التي حصلوا عليها من الفريق المبتكر لأن هؤلاء الأفراد الذين اكتسبوا المعرفة غير المصرح بها من خلال عملية دمج المعرفة.

أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية وخير مثال على ذلك استخدام طريقة جماعة الممارسة حيث تعني هذه الطريقة تأسيس المعرفة الضمنية من خلال الأفراد بواسطة الفعاليات المشتركة ما بينهم بدلا من كتابة التعليمات، وبمعنى آخر، فإن استخدام طريقة جماعة الممارسة تعني أيضا مجموعة الأفراد من ذوي التنظيم الذاتي العالي الذين يتوزعون جغرافيا أو تنظيميا إلا أنهم يناقشون القضايا المشتركة بصورة دورية.⁽¹⁾

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تسعى إلى تنمية مهارات ومعرفة الأفراد وذلك من خلال التعليم، التدريب، التطوير الإداري، وبرامج التدريب المهني.⁽²⁾ كما تساعد العاملين على الابتكار إما بالتعاون بين بعضهم أو أفراد، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.⁽³⁾

ثانيا- أثر إدارة المعرفة على تأقلم الأفراد العاملين:

في الوقت الذي تساعد فيه عملية إدارة المعرفة في المنظمة وتشجع العاملين على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي، وبالتأكيد عندما يكون العاملون حذرين من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلا، فإنهم سوف لن يتفاجؤا من حدوث هذه التغيرات. وأن الحذر من الأفكار الجديدة وكذلك المشاركة في النقاشات الحرة ليس فقط تجعل العاملين متأهبين للاستجابة إلى أي تغيرات جذرية يمكن أن تحدث وإنما تجعلهم أكثر قبولا لتلك التغيرات. وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.⁽⁴⁾

كما أن التقدم في ممارسات إدارة المعرفة سوف يؤثر على مكان العمل، وسوف تكون تلك التغيرات واضحة مع الزيادة في استخدام وتطبيق أطر إدارة المعرفة، وتتضمن التغيرات التي يمكن أن يواجهها الأفراد في محيط العمل ما يلي:

(1) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص: 276، 277.

(2) ناصر مراد: تتمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة

البلدية (2009)، ص: 318، الموقع: <http://wahat.univ-ghardaia.dz>

(3) محمد عيسى: إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، بدون سنة، ص: 13.

(4) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص: 277.

- التركيز على استخدام فرق عمل متعددة التخصصات عبر العديد من الأقسام والتي تركز على استخدام أحسن توليفة من الكفاءات المحورية.
- ظهور العديد من المهام ذات الطبيعة المؤقتة والتي تتطلب تشكيل فرق عمل مؤقتة لديها توليفة من المعارف.
- الفهم الجيد لأهمية الاعتماد على العقول البشرية والمعرفة المفاهيمية التي تساعد في إرشاد وتوجيه العمل.
- الاستعداد للتعاون مع الأفراد والجمعيات والأقسام والتنسيق مع الأنشطة الأخرى.
- زيادة فهم الأفراد لأهمية التنفيذ الجيد للعمل والمنافع التي يمكن أن تعود عليهم.
- تعاضد الأمان الوظيفي وعدم التردد في تأدية مهام معقدة مع تزايد حجم المعرفة والخبرة المهنية عن العمل المنوط القيام به.
- زيادة الاعتماد على أنظمة الذكاء الصناعي لدعم العمل، ففي المواقف المعقدة يلجأ عمال المعرفة إلى أنظمة المعلومات والمعرفة الذكية⁽¹⁾.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري (أو المعرفي) (IC) Intellectual capital وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثل حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات قبل هذا التاريخ⁽²⁾.

أولاً- مفهوم رأس المال الفكري:

لقد تعددت التعاريف الخاصة برأس المال الفكري من قبل الباحثين والمفكرين، حيث يعرفه كل واحد من وجهة نظر مختلفة، اقتصادية كانت أو محاسبية أو إدارية .
ومن هذه التعاريف ما يلي:

1- رأس المال الفكري يتمثل في رأس المال البشري لأي مؤسسة مهما كان حجمها أو نشاطها، وهو يعتبر مورداً إستراتيجياً لها كما يعتبر مورداً مانحاً للميزة التنافسية لأي مؤسسة، حيث يساعدها على الابتكار والتطوير المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقتها وقدراتها المختلفة⁽³⁾.

⁽¹⁾ نبيلة جعجع: إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف- الجزائر-يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص ص: 11، 12.

⁽²⁾ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص : 279.

⁽³⁾ أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة: رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد السادس، جامعة الزرقاء الخاصة- الأردن، ديسمبر 2009، ص ص: 91، 92.

- 2- رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا (1).
- 3- رأس المال الفكري هو أصل غير ملموس ماديا ويصعب تقييمه مقارنة مع باقي أصول المنظمة بفعل الطبيعة المميزة له والذي يعكس القدرات العقلية للمنظمة، وهذا يتطلب النظر للموارد البشرية وتحديد رأس المال الفكر كميزة تنافسية .

ويعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الاقتصادية التي طبقت في مجال العلوم الاجتماعية والإدارية، وبالنظر لرؤوس الأموال فهي متنوعة وتشمل رأس المال الطبيعي والمادي، والاجتماعي، والبشري والفكري. و فيما يخص رأس المال الفكري أو المعرفي فإنه يركز على العوامل البشرية وخاصة الكفاءات في المنظمة، ويمكن في هذا الشأن أن يبق مفهوم رأس المال الفكري مفهوما ذو استعمال خاصة في إدارة المعرفة على الرغم من أنه يتوجه حاليا نحو التشكل في مؤشرات غير مالية في الإدارة، أي أن يكون محددا ومعبرا ومفسرا عن قنوات الاتصال المالية للمنظمة.

وبما أن المعرفة تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك يعرف برأس المال الفكري الذي يجب على المنظمة إدراك كيفية امتلاكه وإدارته وقياسه. وهذا الربط بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة ممثلة رؤية مؤسسة (CHARTED) لإدارة المحاسبة الإدارية بأن رأس المال الفكري هو امتلاك المعرفة والخبرة التطبيقية والتقنيات النظامية وعلاقات الزبائن والمهارات التخصصية التي تزود بمجموعها الحد التنافسي في السوق (2).

ثانيا - أهمية رأس المال الفكري (البشري):

إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري وخاصة في الشركات القائمة على المعرفة تجعل هذه المنظمات أمام مسؤوليات وقضايا أساسية التي ينبغي أن تهتم بها المنظمات بالعلاقة مع رأس المال البشري وهي: (3)

1- استقطاب أفضل المواهب البشرية: ويتطلب أن تكون المنظمة ذات اتجاهات إيجابية إزاء الذين يأتون إليها من خارجها، أن تدرك ماذا تحتاج وماذا تختار، أن تكون ذات نظام فعال في عملية الاختيار

(1) رضا إبراهيم صالح: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو

أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، من 1-4 نوفمبر 2009، ص: 7.

(2) فاطمة على الربابعة: مستويات رأس المال الفكري في منظمات- نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلة النهضة ، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، جامعة مؤتى- الأردن، يناير 2012، ص ص: 5، 6.

(3) نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ص: 299، 300.

و الاختبار والاستخدام للقادمين الجدد. والأهم أن تكون ذات ثقافة جوهرية تقوم على الاحتفاظ بالعاملين ورعايتهم وكأنهم زبائن جدد.

2- إغناء رأس المال البشري من خلال التطوير: وذلك بالتشجيع من خلال التحفيز وبرامج التدريب والتعليم من جهة وتقاسم ونشر المعرفة وتوزيعها داخل المنظمة من جهة أخرى ، ربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري.

3- المحافظة على أفضل العاملين: وهذا يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم المنظمة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى، وتحول نمط الإدارة من الإدارة الأمرة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في المنظمة.

4- إيجاد بيئة التعلم: وهذه البيئة التي تميز المنظمات القائمة على المعرفة هي التي تساعد على تجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري المتمثلة في أنه قد يغادر المنظمة في أي وقت وبالتالي فإن ما يحمله من أفكار وخبرة سيغادر معه .

إن المنظمات التي تمتلك رأس المال الفكري يكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة وتدعم الاستخدام العلمي للمعلومات، بما يؤدي إلى تعزيز الأداء المنظمي القدرة الفضلى على التكيف مع بيئة المنافسة⁽¹⁾.

ثالثاً: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

لقد أصبحت المعرفة في العصر الحالي تمثل الأداة الفعالة التي يمكن تستخدمها المنظمات لرفع قيمتها وحصتها في الأسواق المحلية والعالمية، وتكمن مشكلة بعض المنظمات في فقدانها لبعض الكوادر التي تمتلك معرفة متميزة بسبب التقاعد أو الاستقالة أو الانتقال إلى جهات أخرى، ومن ثم تسعى هذه المنظمة لابتكار وسائل تساعد في الحصول على المعرفة المخزونة في عقول تلك الكوادر ونقلها أو تبادلها مع الآخرين داخل المنظمة، ومن هنا ظهرت بعض النظم والقوانين والمقاييس التي تركز على توثيق سير العمل والإجراءات داخل المنظمات كقانون (ساربينز أوكسلي Sarbanes-Oxley) وهو قانون أمريكي يوجب على المؤسسات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية مع تحمل الرئيس التنفيذي CEO ومدير القطاع المالي CFO مسؤولية شخصية عن إعلان أي معلومات خاطئة، ومقررات (لجنة بازل Basel Committes) التي تركز على معرفة كيفية تنظيم المؤسسات لأدائها المعرفي، ومقياس شركة (سكانديا Skandia) السويدية لقياس وتقييم مكونات رأس المال الفكري وغير ذلك

⁽¹⁾ محمود على الروسان، محمود محمد العجلوني: "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 26- العدد الثاني- 2010، ص: 44.

من الأدوات والمقاييس، هذا بالإضافة إلى زيادة الاهتمام والاعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال الفكري والدور الأساسي الذي يلعبه في الأداء الإجمالي للمنظمة. ويمثل تحديد رأس المال الفكري وقياسه أحد الوسائل التي يمكن عن طريقها إظهار القيمة الحقيقية للمنظمة، وهنا يكون التساؤل: هل من السهل تقييم الأصول الفكرية للمنظمة؟. الواقع أن مشاكل قياس رأس المال الفكري تكمن في أنه يرتبط بشكل أساسي بعنصر المعرفة الذي يتمثل في موارد و أنشطة غير ملموسة تعكس خصائص استاتيكية قابلة للقياس، و خصائص ديناميكية غالبا ما يصعب قياسها. هذا بالإضافة إلى أن قيمة رأس المال الفكري تختلف من مؤسسة لمؤسسة أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر.

ويمكن تصنيف الأدبيات التي اهتمت بدراسة مفهوم رأس المال الفكري و مفهوم إدارة المعرفة، و العلاقة بينهما في الاتجاهات الأساسية التالية:

1- الاتجاه الأول: وينظر إلى رأس المال الفكري على أنه يمثل خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة،⁽¹⁾ انطلاقا من قناعة مؤداها أن إدارة المعرفة كمفهوم تعنى العمل من أجل تعظيم كفاءة رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب تشكيلا وربطاً لأفضل الادمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي،⁽²⁾ كما أن إدارة المعرفة كمفهوم قد اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه، وأن إدارة رأس المال الفكري تتضمن العديد من الأنشطة التي تصمم لمساعدة المنظمة على تعظيم الاستفادة من المعرفة الناتجة عن أنشطتها اليومية.⁽³⁾ فجوهر عملية إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري (الأصول الفكرية) في منظمات الأعمال الحديثة.

وباختصار تتولى إدارة المعرفة كل عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المنظمة وبصورة خاصة رأس المال الإنساني الذي يعتبر مصدر أثرا للأفكار والإبداع على رغم ارتباطه المباشر بكل من رأس المال الهيكلي ورأس المال الخارجي⁽⁴⁾.

2- الاتجاه الثاني : ويتعامل مع كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة على أنهما مترادفين يصعب الفصل الدقيق بينهما، وعلى أنهما يمثلان الأساس لنجاح أية منظمة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، وأنهما يتضمنان الجهود اللازمة للوصول إلى المنظمات المتعلمة. ويمكن للمنظمة أن تحسن عملية إدارتها لرأس المال الفكري من خلا اكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها وتحويلها إلى معرفة

⁽¹⁾الهاللي للشربيني الهاللي: إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية

النوعية - جامعة المنصورة، مصر، عدد (22)- يوليو 2011، ص: 28

⁽²⁾ محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية- مصر، 2009، ص: 228.

⁽³⁾ الهاللي الشربيني الهاللي، مرجع سابق، ص: 28، 29.

⁽⁴⁾ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 228، 229.

صريحة متاحة للآخرين، وبالتالي يمكن تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة الضمنية للعاملين، وتخزينها في قواعد بيانات المنظمة.

3- الاتجاه الثالث: ويرى أن رأس المال الفكري يمثل مظلة تضم تحتها إدارة المعرفة. وفي هذا الإطار، ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها تمثل أحد الآليات المستخدمة في إدارة رأس المال الفكريين كما أنها تمثل عملية تفاعلية تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق وزيادة ما تملكه من رأس المال الفكري. وربما تكون هذه الرؤيا هي الأوسع انتشارا للأسباب التالية:⁽¹⁾

- تؤكد بعض الدراسات أن رأس المال الفكري يتعامل مع مستويات الإدارة العليا والإستراتيجية، ويركز على خلق القيمة، ويهدف إلى زيادة الأصول والموارد الفكرية للمنظمة بالشكل الذي يساهم في زيادة قدرات المنظمة من المنظور الإستراتيجي، في حين يركز مفهوم إدارة المعرفة على الوسائل التشغيلية والتكتيكية التي يمكن من خلالها خلق وحياسة وتحويل واستخدام المعرفة.
- تعد إدارة المعرفة، كممارسة إدارية مدخلا أكثر تفصيلا ويهتم بأنشطة خلق وحياسة المعرفة في الأجل القصير، في حين يهتم رأس المال الفكري بهذه الأنشطة على المدى البعيد.
- يؤكد بعض الباحثين على ضرورة الاهتمام بالأبعاد الاقتصادية للمعرفة اعتمادا على أن الهدف من إدارة المعرفة هو الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من رأس المال الفكري.
- يشير الباحثين أيضا إلى أن إدارة المعرفة كمفهوم اشتقت من رأس المال الفكري الذي يجب أن يتم تكوينه وتطويره باستمرار وإعادة استخدامه والمحافظة عليه.

ويتفق كل من (Rastogi)، (Stevenson) على أن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والإخلاص والاهتمام⁽²⁾.

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري

من الواضح أن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة لا يتضمن مجرد سعي منظمات الأعمال إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيات الحديثة فقط، بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة الناتجة عن توافر الموارد، وبمعنى

⁽¹⁾ الهاللي الشريبي الهاللي، مرجع سابق، ص: 29

⁽²⁾ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص: 406.

آخر فإن الموارد البشرية سوف تصبح المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال لتحقيق التقدم المنشور خلال القرن القادم⁽¹⁾.

لقد وجدت الدول الغربية أن ما كل ما عندها وما عند غيرها من موارد ومصادر وطاقة والثروات لا تعادل في قيمتها ما يملكه الإنسان في عقله وروحه من كنوز وثروات لا تتضب، وهنا التفتت هذه الدول إلى أن رأس المال حقيقي هو رأس المال الفكري، وليس رأس المال المادي والنقدي، وعندها اندفعت هذه الدول لتعيد إنتاج جامعاتها لتخرج المزيد من العقول المفكرة، وانتقلت الحروب من ساحات المعارك إلى ميادين الجامعات والمدارس والمختبرات والمعاهد العلمية، وأودت هذه الدول والجامعات مندوبها وخبرائها ليجوب الأحياء الفقيرة في دول آسيا وإفريقيا ليس بحثاً عن موارد طبيعية جديدة فهذا بالإمكان اكتشافه من خلال أثمارها الصناعية ومركباتها الفضائية وإنما بحثاً عن المواهب الواعدة والعقول المبدعة، وهذا ما نراه يحدث الآن في الهند والصين ودول أخرى من خلال الاستثمارات الغربية، فالهند تتوقع في السنوات القليلة المقبلة أن يعود عليها ما يفوق الخمسين مليار دولار ثمناً لما تنتجه من أفكار وبرامج وتقنيات ومعلوماتية جديدة.

إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات، بل أصبحت عنصراً من عناصر المنافسة، بالنظر إلى أن المؤسسات الأكثر اعتماداً على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول الغير الملموسة (رأس المال الفكري)، والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة، ففي تلك المؤسسات المتعلمة ذات المعرفة تزايد الاتجاه نحو التقليل من المباني والتجهيزات المكتبية، ومعدات النقل، ومستلزمات التخزين مقابل التحول إلى تلك الأصول المجسدة في الأرقام والمعلومات، ومعرفة تخزين في الحاسبات وفي شبكة الانترنت.

وفق هذا الساق يتبين لنا أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسييره ذات أهمية بالغة، فهي تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين، واستعمال وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها إذا أرادت تنمية رأس مالها الفكري.

وحتى تستثمر المؤسسة رأس مالها الفكري والمعرفي أفضل استثمار فمن المفترض ان تشجع عاملها وتحفيزهم على تقديم أفكارهم وتسهيل عملية تبادل المعلومات فيما بينهم من جهة وبينهم وبين

(1) عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كتب عربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، موقع www.kotobarabia.com، 2003،

الإدارة من جهة أخرى، وأن توفر لهؤلاء العاملين المناخ الذي يمكنهم من تقديم معلومات وأفكارهم بحرية كاملة .

لقد وفرت إدارة المعرفة كثيرا من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيا جديدة، ووسائل إنتاج جديدة، وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح، وكل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة .

(Industry of knowledge)، والتي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدما وبيدوا أن هذا التوجه قد صار أساسيا وليس وقتيا أو ظرفيا، وخاصة بالنسبة للمنظمات المهنية الخدمية (مثل مؤسسات الاستشارات المالية، والعلمية، والتكنولوجية)، ويتضح ذلك من خلال:

- إن جزءا متعظما من الصناعات الخالقة للثروة هي صناعات معرفية. فالصناعة الإعلامية، والصيدلانية، والتكنولوجيا المتقدمة "Hi Tech" (بضمنها الانترنت) والخدمات المهنية كلها استطاعت أن تنمو بسرعة تزيد عن عدة أضعاف عن الصناعات الأخرى.
- هناك قيمة متزايدة لغير الملموس، فقيمة العديد من المنظمات كما تظهر من أسعار أسهمها هي عادة 10 مرات بقدر قيمة ممتلكاتها الدفترية، والفروق تعود في الأساس إلى الممتلكات الغير ملموسة، مثل الأسهم التجارية، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر، والمعرفة الفنية .

إن رأس المال الفكري يعتبر من أكبر الموجودات قيمة في القرن الواحد العشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر (1).

ومن المؤكد أن الاعتماد على رأس المال الفكري كأحد القنوات الأساسية لتطوير المنظمات يتطلب بالضرورة تغيير نمط تفكيرنا تجاه رأس المال البشري، إن ذلك يعني حتمية العمل مع رأس المال البشري بدلا من العمل عن طريق رأس المال البشري، ويعني أيضا تحقيق الاستفادة القصوى من طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية، كذلك يتطلب الأمر النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة إستراتيجية وليست فقط

(1) سعداوي موسى: إدارة المعرفة تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حاسبة بن بوعلي، المدينة- الجزائر يومي: 13-14 ديسمبر 2011، ص ص: 13-15.

مصدرا من مصادر تخفيض التكاليف، إن المنظمات التي تراعي الاعتبارات السابقة يمكن أن تحقق تقدما ملحوظا في عصر سوف تكون الموارد البشرية هي المنبع الرئيسي لكل روافد التقدم⁽¹⁾.

⁽¹⁾ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص: 100.

خلاصة الفصل:

إن من إسهامات الاستثمار وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات هي تحسين قدرة الموظفين داخل المنظمة على التعامل بفعالية مع التغيرات الحاصلة، وعلى المنظمة أن تتكيف مع هذه التغيرات وتحافظ على بقائها، وأن تضع نصب عينيها أنها على استعداد ليس للتغير السطحي بل للتغير العميق، والمقصود بالتغير العميق هو تغير معارف وأفكار موظفيها. فالمعرفة هي الميزة التنافسية الأنسب لعصر المعرفة وهي الميزة الوحيدة التي يصعب تقليدها كما أن مدة حياتها أطول مقارنة بالمزايا الأخرى.

ولا يمكن الاستفادة من ميزة المعرفة إذا لم توفر المؤسسة نظاما جيدا لإدارة هذه المعرفة ونشرها بما يتيح تعميم الاستفادة منها، وتحينها بشكل دوري. وإذا نجحت المؤسسة في بناء هذا النظام فإنها ستضمن تنمية مستمرة لمواردها البشرية ورأس مالها الفكري، فالمعارف المعلنة والضمنية التي تمتلكها المؤسسة لا يمكن الاستفادة منها في غياب هذا النظام.

الفصل الثالث :

مساهمة إدارة المعرفة في

تتمية الموارد البشرية

بمديرية توزيع الكهرباء

والغاز لميلة

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول والثاني إلى الجانب النظري من موضوع البحث أين تم الإلمام بمختلف جوانب ومعالم كل من إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المنظمة، ننقل في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية، هذه الأخيرة تعد وسيلة هامة من وسائل جمع المعلومات البيانات من واقع البحث بصورة موضوعية ومنهجية، كما أنها جزء هام لدعم الدراسة النظرية، ولهذا سندعم دراستنا هذه بدراسة تطبيقية من شأنها توضيح الرؤية أكثر، وقد تمت دراستنا الميدانية على العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لميلة.

وفي هذا السياق يشتمل فصلنا هذا على المباحث التالية:

المبحث الأول:التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لميلة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بميلة

سنقوم في هذا المبحث بتقديم بطاقة تعريفية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز أو سونغاز والتي عرفت تطورا مستمرا منذ نشأتها إلى يومنا هذا، حيث سنتناول في المطلب الأول التطور التاريخي لمجمع سونغاز، وفي المطلب الثاني نبذة تاريخية عن مديرية التوزيع بميلة ومهامها، وفي المطلب الثالث، تنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز لميلة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمجمع سونغاز

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والتي تعرف اختصارا باسم "سونغاز" المتعامل التاريخي في الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر، ومهامها الرئيسية هي: إنتاج نقل وتوزيع الكهرباء، نقل وتوزيع الغاز، إضافة إلى ذلك يسمح لها القانون الأساسي الجديد بالتدخل في قطاعات أخرى من القطاعات ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. وقد لعبت سونغاز على الدوام دورا هاما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يسمح لها برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 98% ونسبة توزيع الغاز ما يفوق 37%، وتطمع سونغاز أن تغدو مؤسسة تنافسية تقوى على مواجهة منافسيها خاصة في البحر الأبيض المتوسط. وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول نوفمبر سنة 2002 قامت سونغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أصبحت اليوم مجمعا يتكون من 26 فرعا إضافة إلى المساهمة الجزئية في 70 شركة أخرى.

ولقد مرت الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز في تطورها بعدة مراحل نلخص أهمها فيما يلي:

أولاً- مرحلة إنشاء الشركة العمومية "كهرباء و غاز الجزائر" تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز وهي معروفة اختصارا بالحروف الرامزة للطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

ثانيا-مرحلة إنشاء" الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز": بعد الاستقلال تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بالمؤسسة_ العمومية للكهرباء وغاز الجزائر، حيث تم تحويل المؤسسة العمومية للكهرباء وغاز الجزائر إلى " الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز " التي تحنكر إنتاج نقل وتوزيع الكهرباء إضافة إلى احتكار النشاط التجاري للغاز الطبيعي داخل التراب الوطني.

ثالثا-إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز:

في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز أين زودت ب 05 شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

• KAHRIF: الإنارة و إيصال الكهرباء

- KAHRAKIB: للتركيب و المنشأة الكهربائية
- KANAGHAZ شبكات نقل الغاز
- INERGA: لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.
- ETTERKIB: للتركيب الصناعي

رابعاً- تغيير الشكل القانوني للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز:

في سنة 1991 تم تحويل الشكل القانوني للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز إلى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC والتي تسهر على أداء الخدمة العمومية في مجال الكهرباء و الغاز داخل التراب الوطني الجزائري .

أما في سنة 1995 فقد أكد الشكل القانوني لسونلغاز على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تابعة لورارة الطاقة و المناجم لها شخصية معنوية تتمتع بالاستقلالية المالية.

خامساً- تغيير الشكل القانوني للمؤسسة العمومية للكهرباء و الغاز وتوسعها:

في سنة 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية للكهرباء و الغاز إلى شركة ذات أسهم "ش.ذ.ا " دون إنشاء شخصية معنوية جديدة لها، و تنشط بواسطة فروعها لنشاطات إنتاج نقل و توزيع الغاز، يقدر رأسمالها بمائة و خمسين مليار دينار جزائري (150000000000) دج (موزعة على مائة و خمسين ألف سهم 150000) سهم.

و في سنة 2004 أصبحت سونلغاز شركة قابضة أو ما يعرف بالهولدينغ أي قسمت المؤسسات الموكلة إليها المهام الرئيسية إلى فروع تضمن سيرورة نشاطها وهي:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPO)
- مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)
- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)

وفي سنة 2006 تم إعادة هيكلة وظيفة التوزيع و قامت بتشكيل 04 فروع تتمركز على مستوى الجزائر، الوسط، الغرب، الشرق وهي:

1- سونلغاز توزيع الجزائر (SDA): هي شركة مساهمة و فرع من فروع سونلغاز منذ 2006 برأس مال قدره تسعة ملايين دينار جزائري (9000000000 دج) و تغطي نواحي العاصمة، بومرداس، تيبازة، تتمثل مهمة هذه الشركة في الاستغلال و التسويق و التطوير و الصيانة لشبكة الكهرباء و الغاز.

2- سونلغاز توزيع الوسط (SDC): أنشئت هذه الشركة في جانفي 2004 برأس مال قدره 16242 مليار دينار جزائري و تغطي مناطق: البويرة، المسيلة، الجلفة، الاغواط، بسكرة، اليزي، ورقلة، و في سنة 2006 تم إعادة هيكلة وظيفة التوزيع أين أوكلت إلى 04 فروع تتمركز على مستوى

الجزائر، تيزي وزو ،غرداية، حيث تتولى تسيير 1200958 زبونا في مجال الكهرباء و 389410 زبونا في مجال الغاز.

3- سونلغاز توزيع الغرب (SDO): هي شركة مساهمة و فرع من فروع مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 برأسمال قدره 25 مليار دينار جزائري 25000000000 دج وتغطي هذه الشركة عمليا كافة مناطق الغرب الجزائري.

4- سونلغاز توزيع الشرق (SDE): هي شركة مساهمة و فرع من فروع مجمع سونلغاز منذ جانفي 2006 برأسمال قدره 24 مليار دينار جزائري 24000000000 دج، يقع مقرها بقسنطينة وتغطي هذه الشركة عمليا كافة أنحاء الشرق الجزائري وتضم الولايات التالية: قسنطينة، ميلة، سطيف، جيجل، سكيكدة، بجاية، خنشلة، باتنة، أم البواقي، تبسة، قالمة، عنابة، سوق أهراس، أمسيلة ، برج بوعريج، الطارف، ولقد ارتأينا أن تكون مديرية التوزيع ميلة مجالا لدراستنا التطبيقية.⁽¹⁾

المطلب الثاني: نبذة تاريخية حول مديرية التوزيع ميلة

أولا-التعريف بمديرية التوزيع:

تم فتح شعبة الكهرباء والغاز بولاية ميلة سنة 1987 وكانت تابعة لمركز قسنطينة إلا أن الأعمال الموكلة لهذه الشعبة كانت تقتصر فقط على متابعة أشغال الكهرباء والغاز والتدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناتجة آنذاك. و في جانفي سنة 1992 تم فتح مركز ميلة وكانت له الاستقلالية التامة في إدارة شؤون الولاية فيما يخص النزود بالطاقة الكهربائية والغازية. وبموجب التحولات التي طرأت على مجموعة سونلغاز سنة 2005 قام مجلس إدارة المجموعة بإعادة تسمية مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية. وفي سنة 2009 م وبموجب توصيات مجلس الإدارة المنعقد 2009/02/03 تم تحويل تسمية المديريات الجهوية إلى مديرية التوزيع.

يبلغ عدد عمال مديرية التوزيع لولاية ميلة 431 عامل، وتقع هذه المديرية في وسط عمراني على مشارف طريق جيش التحرير الوطني وعلى مقربة من المؤسسات التالية:

- من الجهة الشمالية ديوان الترقية والتسيير .

- من الجهة الجنوبية مستشفى الإخوة مغلاوي.

- من الجهة الغربية مدرسة الشرطة.

- من الجهة الشرقية ثانوية ديدوش مراد.

⁽¹⁾ مقابلة مع مدير قسم المالية 2015/04/19 على الساعة 11:00 صباحا.

ثانيا- مهام مديرية التوزيع - ميلة-

المديرية العامة للتوزيع مسئولة ضمن صلاحياتها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية وتلبية احتياجات العملاء من هاتين الطاقتين. ويمكن ذكر أهم الوظائف التي تؤديها المديرية العامة للتوزيع للشرق فيما يلي:

- شراء الطاقة الكهربائية والغازية وإعادة بيعها للعملاء بمختلف أنواعهم(توتر/ضغط عالي)(توتر/ضغط متوسط)، (توتر /ضغط منخفض) على مستوى شرق البلاد.
 - المشاركة في وضع السياسة التجارية.
 - تنفيذ السياسة التجارية عن طريق وضع قاعدة العملاء وللاعمال ومراقبة التنفيذ والتطبيق.
 - ضمان إدارة وتنمية الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لعملية التوزيع.
 - ضمان سلامة الأشخاص والممتلكات فيما يتعلق بأنشطة التوزيع.
 - التحقق من صحة برامج الاستثمارات.
 - إدارة، قيادة، تشغيل، وصيانة وتطوير شبكات وجدول المنشآت.
 - المشاركة في وضع المواصفات الفنية واختيار الموارد والموافقة عليها.
- إلى غير ذلك من المهام والوظائف التي تسهر المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز للشرق⁽¹⁾.

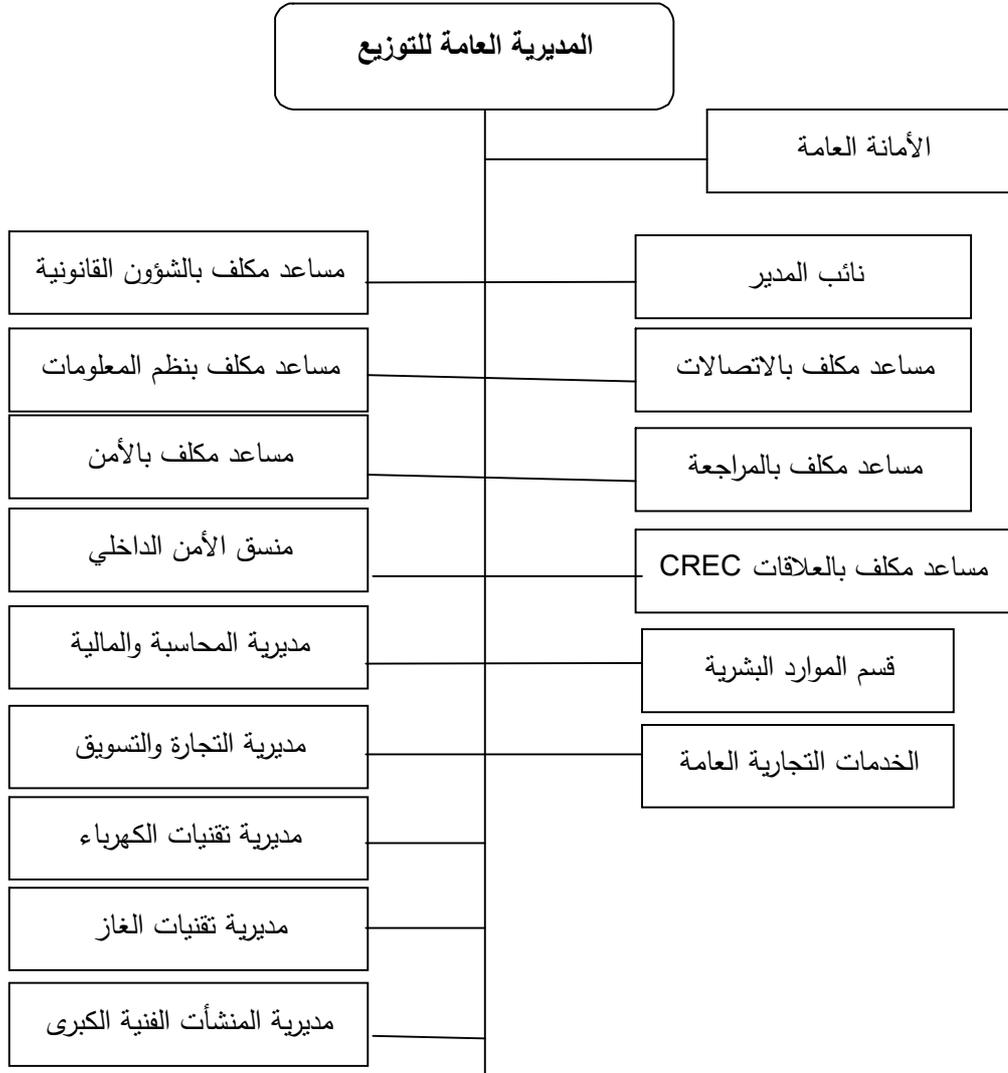
المطلب الثالث :تنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة

أولا : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية من مجموعة من المديريات والتي بدورها تنقسم الى مجموعة من المصالح وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

(1) مقابلة مع مدير قسم المالية 2015/04/21 على الساعة 11:00 صباحا.

الشكل رقم (13) : الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز لميلة



المصدر : مصلحة المستخدمين

ثانيا - وظائف مختلف المديريات في شركة التوزيع ميلة:

1- الأمانة العامة:

- ضبط جميع العمليات اللازمة لسير العمل في الإدارة و العلاقات الداخلية و الخارجية و تنظيم الجداول
- الزمنية للأعمال.
- التحضير للاجتماعات و التحركات.
- إنشاء و تحديث السجلات.
- تلقي و توزيع البريد.
- تشريع الوثائق المختلفة وفقا للتعليمات.

2- المكلف بالشؤون القانونية:

- يعتبر الناطق القانوني باسم الشركة، و يعمل على تمثيل الشركة في الزرعت القانونية، كما يعمل على التكفل بالدفاع عن مصالح الشركة و حل كل مشاكلها.

3- المكلف بالأمن الداخلي:

- يعمل على ضمان الأمن الداخلي للعمال و الموظفين داخل الشركة و السهر على امن الشركة في حد ذاتها.

4- قسم الموارد البشرية:

- يقوم هذا القسم بمتابعة الموظفين المستخدمين من بداية تعيينهم بالشركة إلى غاية قرارر تقاعدهم، و ينقسم إلى مصلحتين:

- مصلحة الأجور: تهتم هذه المصلحة بأجور العمال و العمل على دفعها، كما تتعامل بصفة مباشرة مع

مصلحة المحاسبة و المالية عن طريق إعداد مذكرة الأجور لكل عامل.

- مصلحة الموظفين: تتعامل مع الموظفين من الناحية الإدارية، وذلك من خلال توظيف العمال و متابعة إجراءات العمل، تثبيت العمال الجدد، متابعة جداول الحضور، الغياب و العطل.

5- قسم استغلال الشبكات:

- أ - مصلحة المراقبة: من أهم نشاطاتها:

- متابعة انقطاع الكهرباء و الغاز.
- المتابعة المستمرة للكهرباء و الغاز عبر كل الوكالات التجارية.

- مراقبة وصيانة العتاد .

ب - مصلحة الخرائط: تعمل هذه المصلحة على متابعة الأعمال الموضوعية تحت الخدمة على مستوى الخرائط تحسبا لأي طارئ.

ج - مصلحة العدادات الإلكترونية: ومن أهم مهامها:

- وضع العدادات للزبائن ذوي الضغط المتوسط.

- إجراء الوضع تحت الخدمة للزبائن الجدد ذوي الضغط والتوتر المتوسط .

- معالجة وتغيير العدادات في حالة العطب.

6- قسم التسيير والاستثمار:

أ - مصلحة تسيير الأشغال: تقوم ب:

- إقامة اتفاقيات الطلب للمؤسسات الخاصة تبعا للالتزام والتنفيذ بوقت وسعر متفق عليها.

- برمجة الأشغال الموضوعية للتغيير .

ب - مصلحة القروض والفواتير: تعمل هذه المصلحة على:

- تحديد وصولات طلبيات المؤسسة.

- معالجة الفواتير المقدمة من طرف المؤسسات الخاصة تبعا لبيان يومي للأشغال والنفقات المنشأة من طرف مراقبة الأشغال.

7- قسم الدراسات والأشغال: ينقسم إلى ثلاث مصالح:

أ - مصلحة الكهرباء: تقوم بدراسة ومتابعة الأشغال الخاصة بالتموين بالكهرباء.

ب - مصلحة الغاز: تقوم بدراسة و متابعة الأشغال الخاصة بالتموين بالغاز .

ج - مصلحة التوصيل: تقوم بإتمام عملية التوصيل بالكهرباء والغاز .

8- قسم المحاسبة والمالية: وينقسم إلى:

أ - مصلحة المالية: تقوم بمتابعة الحسابات المالية و إعداد التقديرات المالية للمدى القصير .

ب - مصلحة الأشغال: تعمل على التحقق من مدى مصداقية القيود المحاسبية والمالية والتنظيمات الداخلية والخارجية، إضافة إلى ضمان النشاط الجبائي وتصفية الحسابات .

ج - مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: تهتم بإعداد الحصيلة الشهرية والسنوية.

9- قسم أنظمة الإعلام الآلي: ويهتم ب:

- تسيير مختلف قواعد المعطيات والشبكات المحلية.

- مساعدة مختلف المصالح والأقسام بالمعلومات الضرورية في مجال الإعلام الآلي.

- حساب وإنشاء فواتير استهلاك الطاقة.

10 - قسم العلاقات التجارية:

يعتبر هذا القسم من أهم وأبرز الأقسام على مستوى المديرية الجهوية لكونه الواجهة الأولى بين الشركة و الزبون، كما تصب فيه معظم الأقسام والمصالح على مستوى المديرية، ينقسم هذا القسم إلى عدة مصالح هي:

أ - مصلحة الزبائن: تلقي شكاوي الزبائن و طلباتهم.

ب - مصلحة التقني التجاري: تهتم بمتابعة و تسيير الزبائن الجدد.

ج - مصلحة الفوترة والتحصيل: تنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث أفواج هي: فوج فوترة الإدارات، فوج فوترة الزبائن نوي التوتر والضغط المتوسط وفوج الخزينة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعتها الطالبة في إجراء الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، وصف مجتمع الدراسة، وحدود الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفي ما يلي وصف لهذه الإجراءات.

المطلب الأول: مجتمع عينة الدراسة ومنهجها

سيتم في هذا المطلب معرفة المنهج المتبع وكذا المجتمع والعينة التي سيتم تطبيقها في هذه الدراسة.

أولاً- منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدث أو قضية موجودة حالياً، ويمكن الحصول منها على معلومات تجيب على تساؤلات البحث دون تدخل الباحث فيها. وبعد هذا المنهج مناسباً لأنه يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول تعميمات مقبولة.

وقد استخدم مصدرين أساسيين للبيانات:

1-المصادر الثانوية: شملت هذه المصادر اطلاع الطالبة على المصادر العربية والأجنبية من كتب، ومقالات، وملتقيات، والأبحاث والدراسات السابقة وغيرها، و التي تعرضت لموضوع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية وهذا في الجانب النظري.

2-المصادر الأولية: تتمثل في الدراسة الميدانية التي اعتمدت على الإستبانة وتم الاعتماد عليها لتوفير البيانات المناسبة للتعرف إلى استخدام إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق فرع ميلة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بميلة.

ثالثاً:عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من مجموعتين:

1-العينة الإستطلاعية: تم تطبيق الاستبانة على (30) عاملاً في مديرية التوزيع، تم اختيارهم عشوائياً بغرض التأكد من صلاحية الاستبانة ولحساب صدق وثبات الأداة.

2-العينة الفعلية: تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وهي العينة التي يتم اختيارها بطريقة تمنح كل عنصر من عناصر المجتمع نفس فرصة الاختيار، والطريقة المستخدمة في

اختيارها تعتبر أسهل وأدق طرق المعاينة الاحتمالية وأكثرها استخداما، وهي طريقة لاستخدام مفردات أو عناصر مجتمع له فرص متساوية لأنه ممثل ضمن عينة الدراسة، تم توزيع 110 استبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على 100 استبانة، واستبعدت 3 استبيانات لعدم صلاحيتها. وبذلك يكون مجموع الاستبيانات الصالحة للتحليل 97 استبان أي بنسبة استجابة بلغت 88.18%، أما الاستبيانات الغير صالحة فتمثل نسبة 11.82%.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تشتمل أداة الدراسة على مجموعة من العناصر نوجزها فيما يلي:

أولا- بناء أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، والوقت المسموح به، والإمكانيات المتاحة وجد أن الأداة الأكثر ملائمة هي (الاستبانة) وذلك لعدم توفر البيانات الأساسية المرتبطة بالموضوع كالبيانات المنشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها بالطرق الأخرى، كالمقابلات الشخصية والملاحظات الشخصية...الخ، وعليه فقد تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة في نفس المجال، وقد تكونت من قسمين هما:

1- المحور الأول: البيانات الشخصية وتتضمن الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والوظيفة، والأقدمية المهنية.

2- المحور الثاني: إدارة المعرفة وقد تكونت من الأبعاد التالية:

- **البعد الأول:** متطلبات إدارة المعرفة وتتكون من ثلاثة أجزاء هي:

- المتطلبات التقنية ويتكون من (3) عبارات.

- المتطلبات التنظيمية ويتكون من (3) عبارات.

- المتطلبات البشرية ويتكون من (3) عبارات.

- **البعد الثاني:** عمليات إدارة المعرفة ويتكون من خمسة أجزاء هي:

- اكتساب وتوليد المعرفة ويتكون من (3) عبارات.

- تخزين المعرفة ويتكون من (3) عبارات.

- توزيع المعرفة ويتكون من (3) عبارات.

- تطبيق واستعمال المعرفة يتكون من (3) عبارات.

3- المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية ويتكون من (9) عبارات تتعلق بإجابات الافراد حول تنمية

الموارد البشرية في المؤسسة.

تم إعطاء وزن مدرج لكل فقرة وفق سلم خماسي على غرار مقياس لكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) : مقياس الإجابات

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

المصدر : محفوظ جودة: التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (spss)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن،

2008، ص: 23

وتم اختيار مقياس لكرت الخماسي لأنه من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته.

ثانيا- صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت لأجل قياسه، كما يقصد بالصدق شمول الإستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال ما يلي:

1-الصدق الظاهري للأداة:

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على أساتذة جامعيين من ذوي الاختصاص، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة وملائمة الفقرات لإغراض الدراسة، وكذا من ناحية الصياغة والمضمون، وفي ضوء تلك الآراء تم إجراء التعديلات التي طرحها المحكمين حيث تمثلت آراؤهم وتعليقاتهم فيما يلي:

جدول رقم (05) : آراء وملاحظات المحكمين

الملاحظات	المحكمين
-إعادة صياغة بعض العبارات وفي المجمل استبيان جيد.	-كنيدة زليخة
-إعادة صياغة بعض العبارات والتحكم في الجداول بشكل جيد.	-عقون شراف
-إعادة صياغة بعض العبارات بما يتوافق و السلم.	-بولرحان فاروق
-تغيير بعض المصطلحات بعبارات بسيطة ليسهل فهمها من المبحوثين.	-هبول محمد
-تغيير بعض العبارات المركبة بعبارات أحادية المعنى.	-لطرش جمال
-إعادة صيغة بعض العبارات.	-بوسالم ابوبكر

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على ملاحظة الأساتذة المحكمين

وتبعاً لأراء أغلب المحكمين قامت الطالبة بإجراء التعديلات التالية:

- إعادة صياغة العبارات التي تمت الإشارة إليها.
- استبدال العبارات المبهمة بعبارات واضحة ومفهومة.
- تصحيح بعض الأخطاء النحوية والصرفية.

2-صدق الاتساق الداخلي للأداة:

يقصد بصدق الاتساق مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب الاتساق الداخلي على عينة الدراسة الكلية، وذلك بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية:

الجدول رقم(06): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الأول (المتطلبات التقنية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.62**
الثانية	0.67**
الثالثة	0.62**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

الجدول رقم(07): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الأول (المتطلبات التنظيمية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الرابعة	0.78**
الخامسة	0.79**
السادسة	0.89**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

الجدول رقم(08): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الأول (المتطلبات البشرية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
السابعة	0.53**
الثامنة	0.69**
التاسعة	0.64**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

الجدول رقم(09): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الثاني (اكتساب وتوليد المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
العاشر	0.42**
الحادية عشر	0.61**
الثانية عشر	0.64**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

الجدول رقم(10): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الثاني(تخزين المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الثالثة عشر	0.36**
الرابعة عشر	0.54**
الخامسة عشر	0.67**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

الجدول رقم(11): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الثاني (توزيع المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
السادسة عشر	0.74**
السابعة عشر	0.62**
الثامنة عشر	0.50**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

الجدول رقم(12): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات البعد الثاني (تطبيق واستعمال المعرفة) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
التاسعة عشر	0.61**
العشرون	0.57**
الواحد والعشرون	0.47**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

الجدول رقم(13): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثالث (تنمية الموارد البشري) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الثانية والعشرون	0.72**	السابعة والعشرون	0.71**
الثالثة والعشرون	0.69**	الثامنة والعشرون	0.49**
الرابعة والعشرون	0.55**	التاسعة والعشرون	0.70**
الخامسة والعشرون	0.65**	الثلاثون	0.54**
السادسة والعشرون	0.60**		

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

2- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات لاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. ولتحديد صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة ودقتها تم حساب معامل الثبات من خلال استخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، لتحديد درجة الثبات في الدراسة، ومدى كونها مقبولة لغايات البحث العلمي، ويبين الجدول رقم (14) قيم معامل (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة مجتمعة ومنفردة.

الجدول (14) يمثل قيم (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة

الرقم	الأبعاد	العبارات التي تقيسه	قيمة (كرونباخ ألفا)
1	متطلبات إدارة المعرفة	9-1	0.887
2	عمليات الدارة المعرفة	21-10	0.844
3	تنمية الموارد البشرية	30-22	0.837
	المعدل العام للثبات	30-1	9290.

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

يلاحظ من خلال استقراء لقيم (كرونباخ ألفا) الواردة في الجدول رقم (14) لأبعاد الدراسة أنها جميعها مرتفعة ومقبولة لغايات البحث العلمي، وبلغت قيمتها ككل (0.929)، مما يشير إلى تجانس عينة الدراسة، وملائمة أداة القياس المستخدمة (الاستبيان) لأغراض الدراسة، والدقة في صياغة فقراتها بما يتناسب مع موضوع الدراسة والهدف منها.

3- تحليل نتائج التوزيع الطبيعي: اختبار كولومجروف سيمرنوف لعينة واحدة يهدف إلى معرفة هل البيانات المتاحة تتوزع حسب توزيع معين أم لا، ومن أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء، والجدول رقم (15) يوضح نتائج تحليل التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل إدارة المعرفة

(One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

اسم المتغير	متطلبات إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
نتيجة التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	0.45	0.82

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (15) إن نتيجة الاختبار المعلمي لمتطلبات إدارة المعرفة تقدر ب (0.45) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبلغت نتيجة اختبار عمليات إدارة المعرفة (0.82) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهو ما يدل على أنها تتبع التوزيع الطبيعي (انظر الملحق رقم 01).

الجدول رقم (16): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع تنمية الموارد البشرية

نتيجة التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	اسم المتغير
0.141	تنمية الموارد البشرية

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل (spss)

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن نتيجة اختبار المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) تقدر ب (0.141) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يشير إلى أن البيان تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة (انظر الملحق رقم 01).

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية...الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي...الخ. وفيما يلي مجموعة الأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1- التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2- معامل الارتباط سبيرمان: استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي للأداة)

3- المتوسط الحسابي: يعتبر المتوسط الحسابي مقياس من مقاييس الاتجاه المركزي وقد استعملناه لمعرفة أين تتركز إجابات الموظفين، وعند استعمال المتوسط الحسابي فإننا نضيف قياس أو قياسات أخرى من مقاييس التشتت من أجل معرفة التوزيع الأكثر انتشارا أو الأقل انتشارا وتحدد معنى المتوسط الحسابي ودلالته، أما عن مقياس التشتت الأكثر استعمالا فهو الانحراف المعياري.

4- الانحراف المعياري: يستخدم الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات الموظفين فكلما كان الانحراف المعياري صغيرا كلما كان تشتت الإجابات صغيرا.

الفصل الثالث : مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لميلة

وسيتم اعتماد مقياس التحليل لفقرات الاستبانة بناءا على متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (17): مقياس التحليل

الدرجة (المدى)	الوسط الحسابي
درجة ضعيفة	من 1 إلى اقل من أو يساوي 2.49
درجة متوسطة	من 2.50 إلى اقل أو من يساوي 3.49
درجة مرتفعة	من 3.50 اقل من أو يساوي 5

5-معامل كرونباخ ألفا: استخدم لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

6-تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية).

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تقوم هذه الدراسة عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لإفراد عينة الدراسة المتمثلة في (نوع الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، و سنوات الخبرة) بالإضافة إلى المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال المطلب التالية:

المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بوصف عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى عينة الدراسة والنتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة كما يلي:

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس:

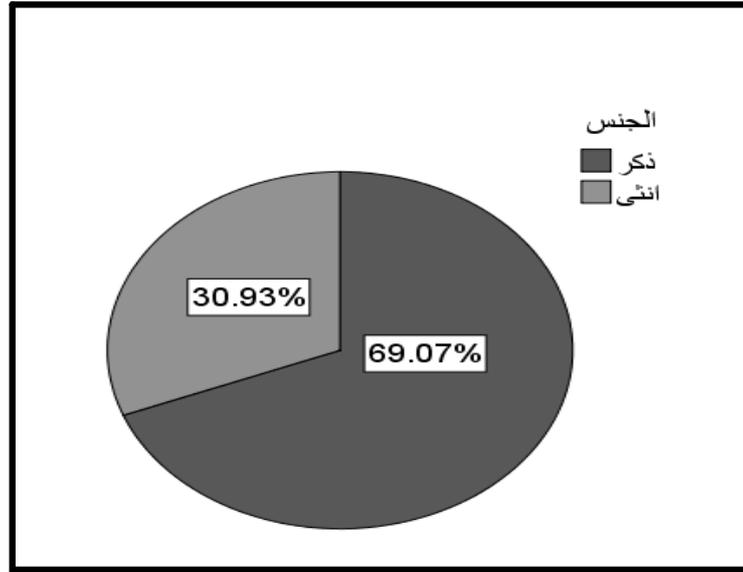
الجدول (18): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
<u>69.1%</u>	<u>67</u>	<u>ذكر</u>
<u>30.9%</u>	<u>30</u>	<u>أنثى</u>
<u>100%</u>	<u>97</u>	<u>المجموع</u>

المصدر: (عدادات الطالبة بالاعتماد على برنامج (Spss)

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (18) أن (69.1%) من مجموع الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز والموجودين في عينة الدراسة هم ذكور، أي مجموع (67) موظف مقابل (30.9%) من الإناث أي (30) موظفة، ونلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ذكور. ويمكن إبراز هذه النسب في الشكل التالي:

الشكل (14): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

ثانياً- توزيع أفراد العينة حسب العمر :

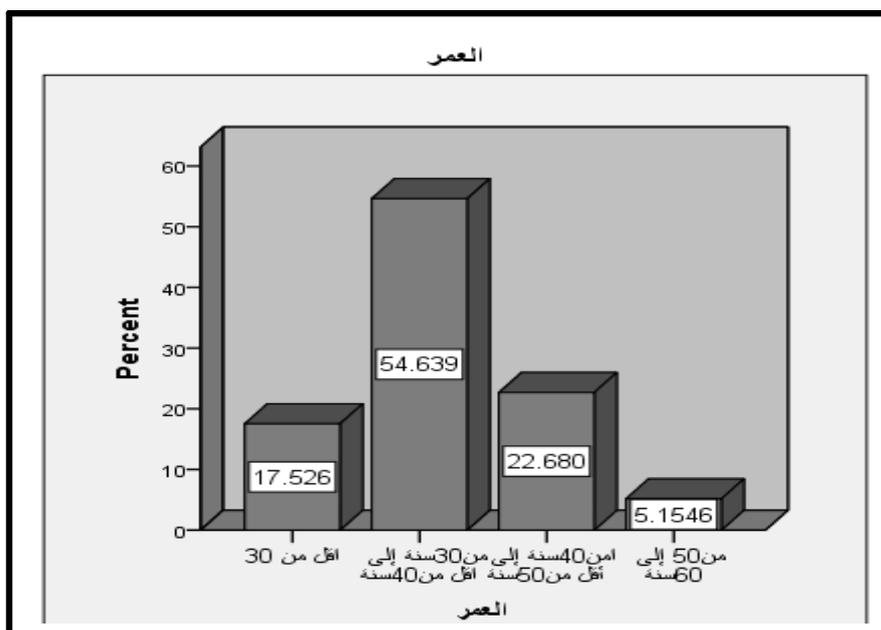
الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	17	17.5%
من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة	53	54.6%
من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة	22	22.7%
من 50 سنة إلى 60 سنة	5	5.2%
المجموع	97	100%

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Spss)

يوضح الجدول رقم (19) أن ما نسبته (17.5%) من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، أما أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة فيمثلون الشريحة الأكبر بنسبة 54.6% من أفراد العينة، والأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة فيمثلون نسبة (22.7%) في حين يمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة إلى 60 سنة نسبة 5.2% من مجموع أفراد عينة الدراسة. وللتوضيح أكثر ندرج الشكل التالي:

الشكل (15): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Spss)

ثالثاً- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

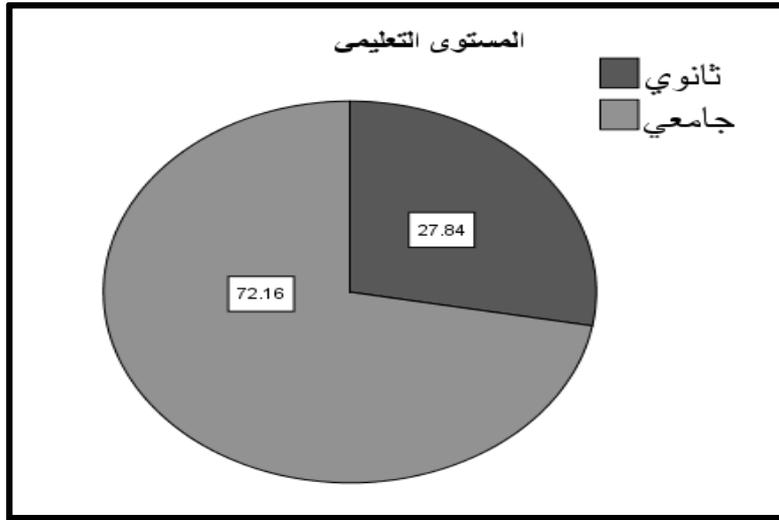
الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	27	27.8%
جامعي	70	72.2%
المجموع	97	100%

المصدر: إعداد الطالبة على أساس برنامج (Spss)

يشير الجدول رقم (20) إلى أن 27.8% من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليم ثانوي، والنسبة الأكبر من إجمالي عينة الدراسة مستواهم جامعي بنسبة 72.2%، وبالتالي نلاحظ أن نسبة العاملين ذي المستوى التعليم الجامعي مرتفعة جدا ثم يليها نسبة المستوى الثانوي، مما يشكل دعامة قوية في تطوير النشاط و تحسين المستوى داخل المديرية، ويمكن إبراز هاه النسب في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

رابعاً- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

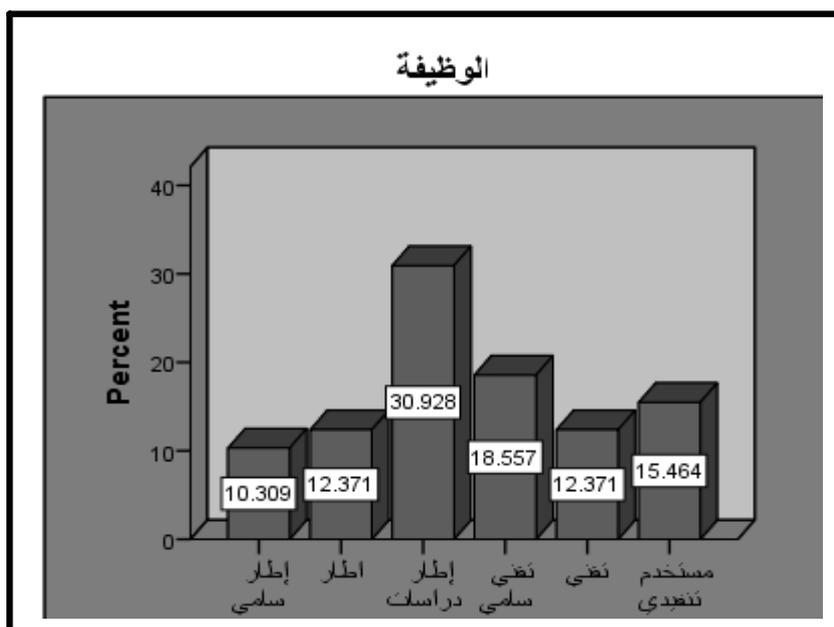
الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	10	10.3%
إطار	12	12.4%
إطار دراسات	30	30.9%
تقني سامي	18	18.6%
تقني	12	12.4%
مستخدم تنفيذي	15	15.5%
المجموع	97	100%

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

يوضح الجدول رقم (21) أن 10.3% من أفراد العينة يشغلون وظيفة إطار سامي، و12.4% يشغلون وظيفة إطار، والنسبة الأكبر من أفراد العينة تشغل وظيفة إطار دراسات بنسبة 30.9% من مجموع عينة الدراسة، في حين 18.6% يشغلون منصب تقني سامي و12.4% يشغلون وظيفة تقني و15.5% يشغلون وظيفة مستخدم تنفيذي، ويمكن إبراز هذه النسب من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

خامسا - توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية:

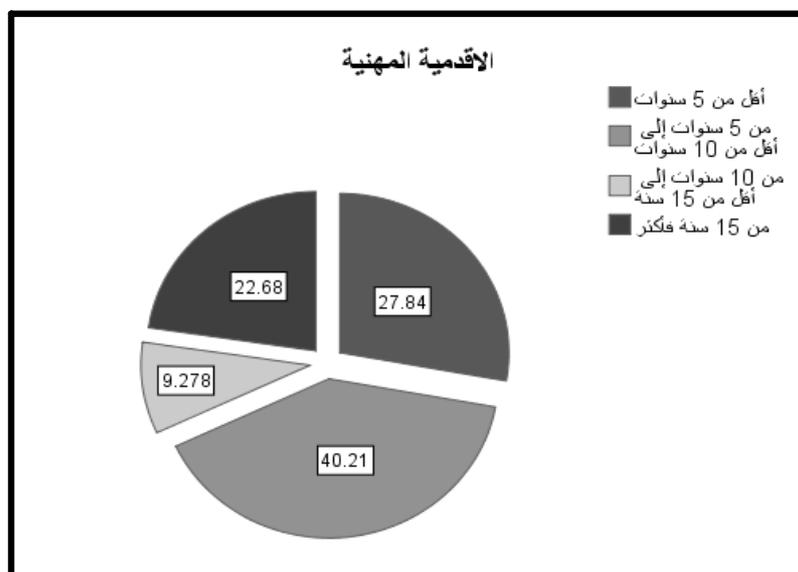
الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الإقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	27	27.8%
من 05 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	39	40.2%
من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة	9	9.3%
من 15 سنة فأكثر	22	22.7%
المجموع	97	100%

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

يوضح الجدول رقم (22) أن 27.8% من أفراد العينة تقل أقدميتهم المهنية عن 5 سنوات، و 40.2% تتراوح أقدميتهم بين 05 سنوات و 10 سنوات، أما الذين تتراوح أقدميتهم المهنية بين 10 سنوات و 15 سنة فيمثلون نسبة 9.3%، والذين تزيد أقدميتهم عن 15 سنة فيمثلون نسبة 22.7% من أفراد العينة، مما يدل على أن النسبة الأكبر من أفراد العينة ذوي أقدمية مهنية منخفضة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة

سنقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها بعد تفريغ البيانات في برنامج (spss)

أولاً: نتائج تحليل المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

1- نتائج تحليل متطلبات إدارة المعرفة: تمثل الجداول التالية نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الأهمية النسبية ومستوى القبول لمتطلبات إدارة المعرفة.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل فقرات بعد المتطلبات التقنية

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
01	توفر المؤسسة أجهزة حاسوب ذات جودة عالية و متميزة .	3.55	1.03	مرتفع	3
02	توفر المؤسسة قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها والمعلومات التي تمتلكها.	3.61	1.00	مرتفع	2
03	توفر المؤسسة شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار و المعرفة.	3.65	1.08	مرتفع	1
	الدرجة الكلية للبعد	3.60	0.81	مرتفع	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (23) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة وهو بعد المتطلبات التقنية حيث تم قياسه من خلال (3) عبارات تمثلت في الأسئلة من (1-3) كما جاء في أداة

الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.60) وانحراف معياري (0.81) مما يعني أنه حقق درجة موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهي إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية المتطلبات التقنية في المؤسسة، حيث جاءت العبارة رقم (03) تمثلت في الأسئلة من (1-3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.03) في حين جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.00)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبمستوى قبول مرتفع العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.03). وهذا يعني أن المؤسسة تتوفر على أجهزة حاسوب ذات جودة عالية وعلى قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها و أنشطتها المعلومات التي تمتلكها وشبكة اتصالات داخلية تسهل نقل الأفكار والمعرفة.

الجدول رقم(24): نتائج تحليل فقرات بعد المتطلبات التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
04	توفر المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يساعد على التأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	3.24	1.06	متوسط	2
05	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد المهام.	3.37	1.12	متوسط	1
06	توفر المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح بتنقل المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات.	3.20	1.05	متوسط	3
	الدرجة الكلية للبعد	3.26	0.98	متوسط	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يبين الجدول رقم (24) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة وهو المتطلبات التنظيمية والذي تضمن لقياسه (03) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (4-6) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.26) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.12) في حين جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.06)، بينما جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.05). وهذا يدل على أن المؤسسة لا تتوفر على الهيكل التنظيمي الذي يساعد في تحديد المهام ويسمح بتنقل المعارف و المعلومات.

الجدول رقم(25): نتائج تحليل فقرات بعد المتطلبات البشرية

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
07	تعتمد المؤسسة على العاملين ذوي المهارات في تنفيذ مهامهم.	3.49	0.92	متوسط	1
08	تهتم المؤسسة بالأفكار والحلول التي يقدمها العاملون لحل المشاكل التي تواجههم.	3.15	1.03	متوسط	2
09	هناك مشاركة للعاملين في صنع اتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية.	2.52	0.83	متوسط	3
-	الدرجة الكلية للبعد	3.05	0.75	متوسط	-

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

يبين الجدول رقم (25) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة وهو المتطلبات البشرية والذي تضمن لقياسه (03) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (7-9) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.05) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت العبارة رقم(07) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.92) في حين جاءت العبارة رقم (08) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.03)، بينما جاءت العبارة رقم (09) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.83). وهذا يدل على أن المؤسسة لا توفر الكوادر البشرية المؤهلة من ذوي المهارة كما لا تهتم بالأفكار والحلول التي يقدمها العمال (أي أن المؤسسة تعاني من نقص في العمال المؤهلين).

2- نتائج تحليل عمليات إدارة المعرفة: تمثل الجداول التالية نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى القبول لأبعاد عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم(26): نتائج تحليل فقرات بعد اكتساب وتوليد المعرفة

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
10	تعمل المؤسسة على اكتساب المعرفة من مصادر خارجية .	2.99	0.98	متوسط	2
11	تكتسب المؤسسة المعرفة من تجارب العاملين.	3.68	0.88	مرتفع	1
12	تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل تساعد على ابتكار معارف جديدة.	2.66	0.99	متوسط	3
-	الدرجة الكلية للبعد	3.11	0.67	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

يبين الجدول رقم (26) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وهو اكتساب وتوليد المعرفة والذي تضمن لقياسه (03) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (10-12) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.11) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة موافقة مرتفعة في حين جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0.98)، بينما جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.99). وهذا يدل على أن المؤسسة تكتسب وتولد المعرفة بالدرجة الأولى من تجارب العاملين بينما تعاني من نقص في اكتساب المعرفة من المصادر الخارجية كما لا تتوفر على ظروف عمل تساعد على اكتساب وتوليد المعرفة.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل فقرات بعد تخزين المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
13	تخزن المؤسسة المعرفة في السجلات و الوثائق المكتوبة.	3.14	1.14	متوسط	2
14	تخزن المؤسسة المعرفة من خلال الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارة والخبرة.	2.81	1.14	متوسط	3
15	تخزن المؤسسة المعرفة في أجهزة الحاسوب.	4.14	0.84	مرتفع	1
-	الدرجة الكلية للبعد	3.36	0.81	متوسط	-

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

يبين الجدول رقم (27) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وهو تخزين المعرفة والذي تضمن لقياسه (03) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (13-15) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.36) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت وبدرجة متوسطة كلا من العبارة رقم (13) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.14)، والعبارة رقم (14) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.14). وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتخزين المعرفة بالدرجة الأولى في أجهزة الحاسوب والسجلات والوثائق المكتوبة بدرجة أقل.

الجدول رقم(28): نتائج تحليل فقرات بعد توزيع المعرفة

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
16	توزع المعرفة من خلال فرق العمل والاجتماعات الرسمية.	3.52	0.93	مرتفع	2
17	توزع المعرفة بواسطة تكنولوجيا الإعلام والاتصال.	3.69	0.85	مرتفع	1
18	توزع المعرفة من خلال العلاقات غير الرسمية.	3.18	0.90	متوسط	3
	الدرجة الكلية للبعد	3.46	0.72	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

يبين الجدول رقم (28) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وهو تخزين المعرفة والذي تضمن لقياسه (03) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (16-18) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.46) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت العبارة رقم(17) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.69) وانحراف معياري(0.85) في حين جاءت العبارة رقم(16) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.52) وانحراف معياري(0.93) وبدرجة موافقة مرتفعة من أفراد العينة، بينما جاءت العبارة رقم(18) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.18) وانحراف معياري(0.90) وبدرجة موافقة متوسطة. وهذا يدل على أن المعرفة داخل المؤسسة توزع من خلال فرق العمل والاجتماعات الرسمية وكذا من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم(29): نتائج تحليل فقرات بعد تطبيق واستعمال المعرفة

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
19	تطبق المعرفة عن طريق فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة.	3.26	0.89	متوسط	2
20	تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة.	3.14	0.94	متوسط	3
21	إدراك العاملين للمعلومات التي يمتلكونها.	3.45	0.87	متوسط	1
	الدرجة الكلية للبعد	3.28	0.72	متوسط	-

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

يبين الجدول رقم (29) نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وهو تطبيق واستخدام المعرفة والذي تضمن لقياسه (03) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (19-21) كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد(3.28) وبدرجة موافقة متوسطة، حيث جاءت العبارة رقم(21) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.45) وانحراف معياري(0.87) في حين تراوحت

المتوسطات الحسابية لباقي العبارات ما بين (3.14-3.26). وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح حرية نسبية للعمال لاستخدام المعارف الجديدة.

3: نتائج تحليل إدارة المعرفة ككل

الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية لإدارة المعرفة

اسم المتغير	المتوسط الحسابي
متطلبات إدارة المعرفة	3.30
عمليات إدارة المعرفة	3.30
إدارة المعرفة	3.30

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

يبين الجدول رقم (30) المتوسط الحسابي العام لإدارة المعرفة ككل والذي قدر ب(3.30) مما يعني انه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة بدرجة "محايد" حسب سلم لكرت، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن المؤسسة تفتقر إلى إدارة معرفة حقيقية.

ثانيا: نتائج تحليل المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)

يوضح الجدول رقم(31) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) بالإضافة إلى الأهمية النسبية ومستوى القبول:

الجدول رقم(31): نتائج تحليل عبارات محور تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
22	تهتم المؤسسة بتعليم و تدريب العاملين لاكتساب الثقة .	3.77	1.08	مرتفع	1
23	تركز المؤسسة في البرامج التدريبية و التعليمية للعاملين على الأساليب الحديثة في مجال تخصصهم.	3.61	1.08	مرتفع	4
24	تراقب المؤسسة نتائج العمليات التدريبية والتعليمية بصفة مستمرة لمعرفة تحسن معارف ومهارات وخبرات العاملين.	2.94	0.96	متوسط	7
25	الأجر الذي يتقاضاه العامل يساعد على زيادة الرضا ويؤدي إلى تحسين وضعه الاجتماعي.	2.53	1.16	متوسط	9
26	تؤدي الحوافز إلى رفع مستوى الولاء والانتماء لدى العاملين.	3.58	1.19	مرتفع	5
27	تمنح المؤسسة مكافئات للعاملين على أدائهم المتميز للعمل.	2.60	1.15	متوسط	8
28	تهتم المؤسسة بصحة العمال من خلال مراكز علاج تابعة لها و تعاقدها مع مراكز علاج متخصصة.	3.66	0.98	مرتفع	2
29	توفر المؤسسة للعاملين ظروف الأمن والسلامة في ممارسة وأداء وظائفهم.	3.15	1.14	متوسط	6
30	تقوم المؤسسة بمتابعة صحية دورية للحفاظ على صحة العاملين.	3.63	0.97	مرتفع	3
	الدرجة الكلية	3.27	0.71	متوسط	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

يبين الجدول رقم (31) نتائج تحليل المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي (9) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (22-30) كما جاء متضمنا في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.27) مما يعني انه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة وهو إشارة إلى تحقيق المؤسسة المبحوثة لمستوى متوسط لتنمية الموارد البشرية فيها من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث عكست الفقرات (22، 23، 26، 28، 30) المستوى المرتفع لتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة، بمتوسطات حسابية (3.77، 3.61، 3.58، 3.66) مما يدل أن المؤسسة تهتم بتدريب وتعليم العاملين كما أنها تركز في برامجها التدريبية والتعليمية للعمال على الأساليب الحديثة في مجال تخصصاتهم، بينما تشير المتوسطات الحسابية للفقرات (24، 25، 27، 29) إلى المستوى المتوسط لتنمية الموارد البشرية وبمتوسطات حسابية بلغت (2.94، 2.53، 2.60، 3.15) أي أن أفرادا من العينة المبحوثة لا يحصلون على الرعاية الصحية اللازمة كما أن الأجر الذي يحصلون عليه لا يحسن من وضعهم الاجتماعي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنعرض في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج (spss):

أولاً- نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression)

1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة - ؛

H1: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة - .

الجدول رقم(32): تحليل نتائج الانحدار المتعدد لارتباط متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية

اسم المتغير	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
متطلبات إدارة المعرفة	0.079	0.60	7.35	0.000*

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (32) إلى وجود ارتباط المتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة) والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية، استنادا إلى قيمة t المحسوبة حيث بلغت (7.35) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (أنظر الملحق رقم02) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة (Beta) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (60%) في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) مما يقتضي رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-.

2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة - ؛

H1: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة - .

الجدول رقم(33): تحليل نتائج الانحدار المتعدد لاختبار ارتباط عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية

اسم المتغير	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
عمليات إدارة المعرفة	0.097	0.64	8.13	0.000*

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (33) إلى وجود ارتباط للمتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية، استنادا إلى قيمة t المحسوبة حيث بلغت (8.13) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (أنظر الملحق رقم 02) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة (Beta) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (64%) في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) مما يقتضي رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-ميلة- وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-ميلة-.

3- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova)

- نتائج اختبار الفرضية الثالثة: القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الشخصية في تصورات المبحوثين لمستوى إدارة المعرفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	15.38	78	0.19	0.66	0.88
	داخل المجموعات	5.33	18	0.29		
العمر	بين المجموعات	45.59	78	0.58	0.94	0.58
	داخل المجموعات	11.08	18	0.61		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	16.81	78	0.21	1.45	0.18
	داخل المجموعات	2.66	18	0.14		
الوظيفة	بين المجموعات	188.23	78	2.41	1.29	0.27
	داخل المجموعات	33.58	18	1.86		
الأقدمية المهنية	بين المجموعات	90.19	78	1.15	0.77	0.78
	داخل المجموعات	26.83	18	1.49		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (34) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى إدارة المعرفة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية المهنية) حيث وجد أن (F) تأخذ القيم التالية لهذه المتغيرات على الترتيب (0.66، 0.94، 1.45، 1.29، 0.77) في حين مستوى دلالة الاختبار (Sig) تأخذ القيم التالية على الترتيب (0.88، 0.58، 0.18، 0.27، 0.78) وهذه القيم أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية ونرفض الفرضية البديلة القائلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

4- اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة - ؛

H1: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة - .

الجدول رقم(35): تحليل نتائج الانحدار المتعدد لاختبار ارتباط إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية

اسم المتغير	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
إدارة المعرفة	0.090	0.67	8.99	0.000*

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$)

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (35) أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية، استنادا إلى قيمة t المحسوبة حيث بلغت (8.99) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (أنظر الملحق رقم 01) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) كما أن مستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة (Beta) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (67%) في المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) مما يقتضي رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-ميلة- وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-ميلة-.

ثانيا- نتائج اختبار الفرضيات:

توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

- هناك ارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة وهذا ما يبينه الجدول رقم(32) أعلاه؛
- هناك ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة وهذا ما يبينه الجدول رقم(33) أعلاه؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية وهذا ما يبينه الجدول رقم(34) أعلاه؛
- هناك ارتباط بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة وهذا ما يبينه الجدول رقم(35) أعلاه.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة، و التي كان الهدف منها التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، وقد اقتصرنا الدراسة على (97) استبانة صالحة للدراسة من أصل (110)، وبعد تفرغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) فقد أكدت نتائج التحليل على انه توجد إدارة معرفة بدرجة متوسطة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ولها دور بدرجة متوسطة في تنمية الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لتنمية الموارد البشرية (3.27) وهو متوسط.

وفي الأخير يمكننا أن نقول أن إدارة المعرفة لها علاقة طردية مع تنمية الموارد البشرية فكلما وجدت إدارة للمعرفة في المؤسسة أدى ذلك إلى زيادة تنمية الموارد البشرية.

خاتمة

نظرا لما أفرزته التغيرات الحاصلة بسبب الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، يمكن القول أن حتمية إدارة المعرفة تتجلى من خلال الخصائص التي تتمتع بها، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، و أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة لتحقيق تنمية مواردها البشرية من خلال الأهمية التي توليها هذه الخيرة لتطوير القدرات الفكرية والعلمية للمستخدمين عن طريق توفير وسائل دعم وابتكار ونشر المعرفة من جهة، وتأسيس بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية من جهة أخرى.

من هذا المنطلق أصبح تطوير رأس المال البشري وتنمية قدرات التعلم، وتحفيز المستخدمين على الإبداع من أولويات إدارة المعرفة، والمؤسسة الجزائرية اليوم، مطالبة بكسب هذا الرهان إذا ما أرادت أن تبقى في واجهة المنافسة، خاصة وان المؤسسات الأوروبية قطعت أشواطاً مهمة في تأسيس ثقافة إدارة المعرفة، لتحقيق الجودة في منتجاتها والتوجه نحو السيطرة على أسواق الدول النامية.

أولاً- الاستنتاجات:

- جاءت هذه الدراسة لتحديد دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة نتائج نذكر منها:
- 1- كشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى الدور الذي تلعبه هذه المتطلبات في التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتحديد المهام، تنقل الأفكار والمعارف في جميع لاتجاهات وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى محققة.
 - 2- بينت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية التوزيع، وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى الدور الذي تلعبه هذه العمليات في اكتساب وتوليد تخزين وتوزيع واستعمال وتطبيق المعرفة لزيادة المعارف والمهارات والقدرات للقوى العاملة.
 - 3- توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية التوزيع، وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى الدور الإيجابي الذي يخلفه تطبيق إدارة المعرفة على تنمية قدرات التعلم والإبداع والابتكار للعاملين.
 - 4- بينت نتائج التحليل انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك العاملين في مديرية التوزيع لمستوى إدارة المعرفة تعزى إلى للمتغيرات ال ديموغرافية التالية(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفي، والاقدمية المهنية)، وتعزى الطالبة هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة لا تؤثر في اتجاهاتهم حول إدارة المعرفة باختلاف المتغيرات الديموغرافية السابقة بحكم أنهم كلهم يعايشونها و يتأثرون بها.

ثانيا- الاقتراحات:

- على ضوء الدراسة النظرية والميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة لإبراز دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، وبناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات الآتية:
- 1 استخدامات مصلحة تعنى بإدارة المعرفة والمعلومات.
 - 2 استخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة في كافة المصالح والأقسام لدعم أصحاب القرار والمسيرين.
 - 3 بناء ثقافة تنظيمية تسهم في إشراك جميع العاملين في حل المشكلات عن طريق العمل بروح الفريق.
 - 4 تطوير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع العمليات الداخلية والمحيط والبيئة الخارجية يسهم أكثر في سرعة انتقال المعلومات ويفسح المجال أمام العاملين للمساهمة بمقترحاتهم ورفع القيود البيروقراطية عنهم مما يشجعهم على الإبداع والابتكار.
 - 5 توفير ظروف الأمن والسلامة للعاملين في أثناء تأدية وممارسة وظائفهم.
 - 6 مراجعة نظام الترقيات والمكافآت والحوافز على أساس معايير الأداء أكثر شفافية وتسهم في زيادة إنتاجية العاملين.
 - 7 ضرورة تغيير نظرة القيادة العليا إلى إن المعرفة مورد استراتيجي وليس تكلفة مما يدفعها إلى تبني إدارة للمعرفة وتمويلها، وتحديد المسؤولين عنها.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً : المصادر

1 - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر.

ثانياً : المراجع

I - الكتب باللغة العربية :

- 2 - أسهمان ماجد الطاهر: إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012.
- 3 - أسهمان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013.
- 4 - أمين ساعاتي: أصول علم الإدارة العامة- تطبيقات ودراسات على المملكة السعودية، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 2007.
- 5 - بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
- 6 - بشير العلاق: قضايا تسويقية معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن، 2010.
- 7 - جمال حلاوة، على صالح: مدخل إلى علم التنمية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان- الأردن، 2010.
- 8 - حسين محمد حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
- 9 - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي: إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014.
- 10 - خيرى كنانة: مدخل إلى إدارة الأعمال-النظريات- العمليات الإدارية منهج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.
- 11 - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 1999.
- 12 - ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
- 13 - ربحي مصطفى عليان: اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
- 14 - ربحي مصطفى عليان: اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
- 15 - زويلف مهدي حسن: إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003.

قائمة المصادر و المراجع

- 16 - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
- 17 - سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر ، 2006.
- 18 - صفوان المبضين: تطبيقات الإدارة في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
- 19 - صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2005.
- 20 - عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، 2003.
- 21 - عامر إبراهيم قندالجي، علاء الدين عبد القادر الجيناني: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجية المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2005.
- 22 - عامر خضر الكبيسي: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2004.
- 23 - عامر عبد الرزاق: إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015.
- 24 - عبد الرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي - المداخل - العمليات - الاستراتيجيات - دراسة حالة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن ، 2013.
- 25 - عبد الرحمن توفيق: إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسة العربية، القاهرة، مركز الخبراء المهنية للإدارة، بريك، 1992.
- 26 - علاء فرج الطاهر: إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 27 - عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005.
- 28 - فاتن أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة "منهج حديث لتحقيق المنظمات"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 29 - فريد فهمي زيارة: وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.

قائمة المصادر و المراجع

- 30 - فريد كورتل، لحرر حكرمة: نظم المعلومات التسوقية، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
- 31 - ماجد عبد الهادي مساعفة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2013.
- 32 - محسن أحمد الخضري: اقتصاد المعرفة، مجموعة نيل العربية، القاهرة-مصر، 2001.
- محفوظ جودة: التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (spss)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 33 - محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2009.
- 34 - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج: إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة- الجودة الشاملة-الهندرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
- 35 - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الرب: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2008.
- 36 - محمد سرور الحريري: الإدارة الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
- 37 - محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2009.
- 38 - محمد عبد الوهاب حسنى عشاوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة-مصر، 2014.
- 39 - محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- 40 - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
- 41 - محمد موسى محمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية-مصر، 2014.
- 42 - مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 1994.
- 43 - نبيل دنون الصائغ: الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن، 2011.
- 44 - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم والاستراتيجيات، الموقع التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.

قائمة المصادر و المراجع

- 45 - نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- 46- نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجيات- الوظائف- المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- 47 - نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، وعالم الكتب الحديث، إربد-الأردن، 2009.
- 48 - إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
- 49- إبراهيم حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2002.

II- المجالات:

- 50 - إحسان دهش جلاب: العلاقة بين القابلية الامتصاصية للمعرفة وأداء إدارة المعرفة-دراسة تحليلية لأراء عينية من المنتسبين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة رؤى اقتصادية، العدد الثالث جامعة القادسية-العراق، ديسمبر 2012
- 51 - أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة: رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد السادس، جامعة الزرقاء الخاصة-الأردن، ديسمبر 2009.
- 52 - براك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- العدد السابع، جامعة الشلف- الجزائر، بدون سنة.
- 53 - بوعزيز شيشون: أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لأراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن)بولاية بسكرة- الجزائر، أبحاث اقتصادية وإدارية- العدد العاشر، جامعة بسكرة، ديسمبر 2011.
- 54 - حسين محمد حريم، شاكر جار الله الخشالي: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات - المجلد الثامن- العدد الأول، جامعة العلوم التطبيقية ، عمان -الأردن، 2006 .
- 55 - الداودي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث- جامعة الجزائر، عدد 2008/06.

قائمة المصادر و المراجع

56 - غسان عيسى العمري: دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب- المجلد 27- العدد52، جامعة عمان العربية، عمان-الأردن، بدون سنة.

57 - فاطمة على الربابعة: مستويات رأس المال الفكري في منظمات- نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلة النهضة ، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، جامعة مؤتى- الأردن، يناير 2012،

58 - ليلي محمد حسنى أبو ليلي: درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية المتخصصة ، المجلد1، العدد (4)-أيار، 2012.

59 - محمود على الروسان، محمود محمد العجلوني: "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية(دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 26- العدد الثاني- 2010.

60 - ناصر جاسر الآغا، أحمد غنيم أبو الخير: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى(سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير 2012.

61 - ناصر مراد: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ، جامعة البليدة، العدد7 (2009).

62 - الهاللي للشربيني الهاللي: إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة، مصر، عدد (22)- يوليو 2011 .

III - الملتقيات

63 - بن بيار حبيب ، بلقوم فريد: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة - جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر ، 2011.

64 - بن وسعد زينة، مباركى سميرة: المعرفة في البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، يومي 12 و 13 نوفمبر ، 2005.

65 - رضا إبراهيم صالح: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، من 1-4 نوفمبر 2009.

قائمة المصادر و المراجع

66- سامي حنونة، رأفت محمد العوضي: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "إطار فكري"، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة بجامعة القدس المفتوحة- منطقة غزة التعليمية-فلسطين، جويلية 2011 .

67 - سعداوي موسى: إدارة المعرفة تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حاسبة بن بوعلي، المدينة- الجزائرن يومي: 13-14 ديسمبر 2011.

68 - مبارك بوعشة، ليليا بن منصور: إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي الدولي- عولمة الإدارة في عصر المعرفة جامعة الجنان، طرابلس- لبنان، (15-17 ديسمبر 2012).

69 - موسى رحمانى: نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات- المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة في 12 و 13 نوفمبر 2005.

70 - ميلود تومي: إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات.جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بسكرة، أيام 12 و13 نوفمبر 2005.

71 - نبيلة جعيجع: إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف- الجزائر-يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

IV- المذكرات :

72 - أبو القاسم حمدي : التنمية الإستراتيجية للكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط (سنة 2011)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر (03)، 2012/2013.

73 - ياسر بن عبد الله بن تركي العتبي: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية-دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.

قائمة المصادر و المراجع

- 74 - عامر بشير: دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود، مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2012/2011.
- 75 - دبون عبد القادر: مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغير التكنولوجي حالة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2009/2008.
- 76 - بلوم أسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة ودار الشهاب للطباعة والنشر، باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع- تخصص تنظيم وعمل جامعة الحاج لخضر باتنة- الجزائر، 2012/2011.
- 77 - بن يمينة السعيد: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل - دراسة ميدانية شركة أوراسكوم للإنشاءات - فرع الجزائر للإسمنت - ACC المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع- تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2008/2007.
- 78 - عبد الله وليد المدلل: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية وأثرها على مستوى الأداء دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية بغزة- فلسطين، 2012.
- 79 - محمد أحمد سلمان الرقب: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
- 80 - طارق بن صالح المسند: متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني دراسة مسحية عن الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن في الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2009.
- 81 - عائشة شفور: استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة - دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري - قسنطينة، مذكرة ماجستير في علم المكتبات تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة" جامعة منتوري - قسنطينة. 2010.
- 82 - حسن بوزناق: إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية - دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة - الجزائر، 2013/2012.

قائمة المصادر و المراجع

- 83 - جوبر محمد: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية- دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري- مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة عمار ثلجي الأغواط- الجزائر ، 2012/2011.
- 84 - شكري بلعوي: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية- دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية بمدينة قسنطينة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، 2005/2007.
- 85 - قريشي محمد الصالح: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2005.
- 86 - بن دريد منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز- دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء-سونلغاز- عنابة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2010/2009.
- 87 - مريم يحيوي: علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة ميدانية بالمدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري- باتنة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع- تنمية الموارد البشرية- جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2006/2005.
- 88 - سمر محمد خليل العلول: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 2011.
- 89 - محمد عيسى: إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، بدون سنة.
- 90 - بوركوة عبد المالك: إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

V-المراجع باللغة الأجنبية

1-Dimitri weiss et all,la fonction de ressourçons humaines et gestion de l'entreprise. paris, éditions d'organisation :1992

2-ERIC vante- ville :mesured des ressourouros humaines et gestion de l'Enterprise. paris,edition economica.1985

3-Joseph M.Fireston,PH.D.MARK W.MCELROY:Key Issues in the new knowledge Management, Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier san Diego san Francisco singapor Sydney Tokyo, 2003,

4-Todd R. Groff and Thomas p.jones: In traduction to Knowledge Management: K M in Business,Butterworth- Heinemann is an imprint of Elsevier science. Amesterdam Boston London New York Oxford Sydney Tokyo,2003,p3.

VI - المواقع الالكترونية :

www.kotobarabia.com

<http://wahat.univ-ghardaia.dz>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلّة -

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

تخصص: مالية وبنوك

الشعبة: علوم التسيير

استبيان حول:

دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع) - ميلّة -

إشراف الأستاذ

قرين ربيع

إعداد الطالبة

بوعافية ليلي

بسم الله الرحمن الرحيم ،وبعد

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك بعنوان: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع) - ميلّة - .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم بالتكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية، لذلك نرجو أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، علما أن المعلومات الواردة ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي تتوصل إليها الدراسة، شاكرين لكم مسبقا جهدكم وحسن تعاونكم.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا.

مصطلحات الدراسة:

إدارة المعرفة: العمليات التي تساعد المنظمات و المؤسسات على توليد المعرفة والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات المهمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية، كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل و التخطيط الاستراتيجي.

تنمية الموارد البشرية: زيادة عملية المعرفة والمهارات و القدرات للقوى العاملة في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها على ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى من سيادتكم التكرم بوضع الإشارة (X) مرة واحدة أمام الإجابة الصحيحة في المربع المناسب.

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة 30 سنة- أقل من 40 سنة
40 سنة- أقل من 50 سنة 50 سنة- أقل من 60 سنة

(3) المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

(4) الوظيفة:

إطار سامي إطار إطار دراسات تقني سامي تقني مستخدم تنفيذي

(5) الأقدمية المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: إدارة المعرفة

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توفر المؤسسة أجهزة حاسوب ذات جودة عالية و متميزة .					
02	توفر المؤسسة قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها والمعلومات التي تمتلكها.					
03	توفر المؤسسة شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار و المعرفة.					
04	توفر المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يساعد على التأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.					
05	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد المهام.					
06	توفر المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح بتنقل المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات.					
07	تعتمد المؤسسة على العاملين ذوي المهارات في تنفيذ مهامهم.					
08	تهتم المؤسسة بالأفكار والحلول التي يقدمها العاملون لحل المشاكل التي تواجههم.					
09	هناك مشاركة للعاملين في صنع اتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية.					

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	
					تعمل المؤسسة على اكتساب المعرفة من مصادر خارجية .	10	اكتساب
					تكتسب المؤسسة المعرفة من تجارب العاملين.	11	وتوليد
					تعمل المؤسسة على توفير ظروف عمل تساعد على ابتكار معارف جديدة.	12	المعرفة
					تخزن المؤسسة المعرفة في السجلات و الوثائق المكتوبة.	13	تخزين المعرفة
					تخزن المؤسسة المعرفة من خلال الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارة والخبرة.	14	
					تخزن المؤسسة المعرفة في أجهزة الحاسوب.	15	
					توزع المعرفة من خلال فرق العمل والاجتماعات الرسمية.	16	توزيع المعرفة
					توزع المعرفة بواسطة تكنولوجيا الإعلام والاتصال.	17	
					توزع المعرفة من خلال العلاقات غير الرسمية.	18	
					تطبق المعرفة عن طريق فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة.	19	تطبيق
					تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة.	20	واستعمال
					إدراك العاملين للمعلومات التي يمتلكونها.	21	المعرفة

المحور الثالث: تنمية الموارد البشري

					تهتم المؤسسة بتعليم و تدريب العاملين لاكتساب الثقة .	22	
					تركز المؤسسة في البرامج التدريبية و التعليمية للعاملين على الأساليب الحديثة في مجال تخصصهم.	23	
					تراقب المؤسسة نتائج العمليات التدريبية و التعليمية بصفة مستمرة لمعرفة تحسن معارف و مهارات و خبرات العاملين.	24	
					الأجر الذي يتقاضاه العامل يساعد على زيادة الرضا و يؤدي إلى تحسين وضعه الاجتماعي.	25	
					تؤدي الحوافز إلى رفع مستوى الولاء و الانتماء لدى العاملين.	26	
					تمنح المؤسسة مكافآت للعاملين على أدائهم المتميز للعمل.	27	
					تهتم المؤسسة بصحة العمال من خلال مراكز علاج تابعة لها و تعاقدها مع مراكز علاج متخصصة.	28	
					توفر المؤسسة للعاملين ظروف الأمن و السلامة في ممارسة و أداء وظائفهم.	29	
					تقوم المؤسسة بمتابعة صحية دورية للحفاظ على صحة العاملين.	30	

أشكركم جزيلاً على وقتكم وتعاونكم، من فضلكم تأكد انك لم تترك أي سؤال بدون إجابة.

ملحق رقم : (01) التوزيع الطبيعي و قيمة ألفا

ANOVA

الجنس

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15.388	78	.197	.666	.888
Within Groups	5.333	18	.296		
Total	20.722	96			

ANOVA

العمر

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	45.597	78	.585	.949	.586
Within Groups	11.083	18	.616		
Total	56.680	96			

ANOVA

المستوى التعليمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16.818	78	.216	1.455	.186
Within Groups	2.667	18	.148		
Total	19.485	96			

ANOVA

الوظيفة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	188.231	78	2.413	1.293	.276
Within Groups	33.583	18	1.866		
Total	221.814	96			

ANOVA

الاقدمية المهنية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	90.198	78	1.156	.776	.782
Within Groups	26.833	18	1.491		
Total	117.031	96			

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
متطلبات ادارة المعرفة	97	3.3081	.73886	1.11	4.56
عمليات إدارة المعرفة	97	3.3041	.57948	1.33	4.50
تنمية الموارد البشرية	97	3.2738	.71633	1.56	4.78

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		ادارة متطلبات المعرفة	ادارة عمليات المعرفة	الموارد تنمية البشرية
N		97	97	97
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.3081	3.3041	3.2738
	Std. Deviation	.73886	.57948	.71633
Most Extreme Differences	Absolute	.140	.128	.117
	Positive	.061	.079	.072
	Negative	-.140-	-.128-	-.117-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.377	1.264	1.151
Asymp. Sig. (2-tailed)		.045	.082	.141

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

ملحق رقم : (02) قيمة T المحسوبة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.657	.327		2.010	.047
	عمليات إدارة المعرفة	.792	.097	.641	8.135	.000

a. Dependent Variable: تنمية الموارد البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.604	.302		2.002	.048
	إدارة المعرفة	.808	.090	.678	8.998	.000

a. Dependent Variable: تنمية الموارد البشرية

-2 قيمة t الجدولية

t Table

		P									
		0.005	0.01	0.02	0.025	0.05	0.1	0.15	0.2	0.25	
								0.0005	0.001	0.0025	df
		63.657	31.821	15.895	12.706	6.314	3.078	1.963	1.376	1.000	1
								636.619	318.309	127.321	
12.327	14.089	9.925	6.965	4.849	4.303	2.920	1.886	1.386	1.061	0.817	2
0.215	7.453	5.841	4.541	3.482	3.182	2.353	1.638	1.250	0.979	0.765	3
7.173	5.598	4.604	3.747	2.999	2.776	2.132	1.533	1.190	0.941	0.741	4
5.893	4.773	4.032	3.365	2.757	2.571	2.015	1.476	1.156	0.920	0.727	5
5.208	4.317	3.707	3.143	2.612	2.447	1.943	1.440	1.134	0.906	0.718	6
4.785	4.029	3.499	2.998	2.517	2.365	1.895	1.415	1.119	0.896	0.711	7
4.501	3.833	3.355	2.896	2.449	2.306	1.860	1.397	1.108	0.889	0.706	8
4.297	3.690	3.250	2.821	2.398	2.262	1.833	1.383	1.100	0.883	0.703	9
4.144	3.581	3.169	2.764	2.359	2.228	1.812	1.372	1.093	0.879	0.700	10
4.025	3.497	3.106	2.718	2.328	2.201	1.796	1.363	1.088	0.876	0.697	11
3.930	3.428	3.055	2.681	2.303	2.179	1.782	1.356	1.083	0.873	0.696	12
3.852	3.372	3.012	2.650	2.282	2.160	1.771	1.350	1.079	0.870	0.694	13
3.787	3.326	2.977	2.624	2.264	2.145	1.761	1.345	1.076	0.868	0.692	14
3.733	3.286	2.947	2.602	2.249	2.131	1.753	1.341	1.074	0.866	0.691	15
3.686	3.252	2.921	2.583	2.235	2.120	1.746	1.337	1.071	0.865	0.690	16
3.646	3.222	2.898	2.567	2.224	2.110	1.740	1.333	1.069	0.863	0.689	17
3.610	3.197	2.878	2.552	2.214	2.101	1.734	1.330	1.067	0.862	0.688	18
3.579	3.174	2.861	2.539	2.205	2.093	1.729	1.328	1.066	0.861	0.688	19
3.552	3.153	2.845	2.528	2.197	2.086	1.725	1.325	1.064	0.860	0.687	20
3.527	3.135	2.831	2.518	2.189	2.080	1.721	1.323	1.063	0.859	0.686	21
3.505	3.119	2.819	2.508	2.183	2.074	1.717	1.321	1.061	0.858	0.686	22
3.485	3.104	2.807	2.500	2.177	2.069	1.714	1.319	1.060	0.858	0.685	23
3.467	3.091	2.797	2.492	2.172	2.064	1.711	1.318	1.059	0.857	0.685	24
3.450	3.078	2.787	2.485	2.167	2.060	1.708	1.316	1.058	0.856	0.684	25
3.435	3.067	2.779	2.479	2.162	2.056	1.706	1.315	1.058	0.856	0.684	26
3.421	3.057	2.771	2.473	2.158	2.052	1.703	1.314	1.057	0.855	0.684	27
3.408	3.047	2.763	2.467	2.154	2.048	1.701	1.313	1.056	0.855	0.683	28
3.396	3.038	2.756	2.462	2.150	2.045	1.699	1.311	1.055	0.854	0.683	29
3.385	3.030	2.750	2.457	2.147	2.042	1.697	1.310	1.055	0.854	0.683	30
3.307	2.971	2.704	2.423	2.123	2.021	1.684	1.303	1.050	0.851	0.681	40
3.261	2.937	2.678	2.403	2.109	2.009	1.676	1.299	1.047	0.849	0.679	50
3.232	2.915	2.660	2.390	2.099	2.000	1.671	1.296	1.045	0.848	0.679	60
3.195	2.887	2.639	2.374	2.088	1.990	1.664	1.292	1.043	0.846	0.678	80
3.174	2.871	2.626	2.364	2.081	1.984	1.660	1.290	1.042	0.845	0.677	100
3.098	2.813	2.581	2.330	2.056	1.962	1.646	1.282	1.037	0.842	0.675	1000
3.090	2.807	2.576	2.326	2.054	1.960	1.645	1.282	1.036	0.841	0.674	x*
99.8%	99.5%	99%	98%	96%	95%	90%	80%	70%	60%	50%	
Confidence level C											

مَنْصُ

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لميلة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطبيق الدراسة على (110) عاملا في مديرية التوزيع و تمت معالجتها عن طريق برنامج SPSS باستخدام معامل الانحدار المتعدد.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، ووجود ارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لميلة، وكذلك وجود ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية التوزيع، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لميلة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، تنمية الموارد البشرية.

Abstract :

This study aimed to identify the role of knowledge management in the development of human resources in the Directorate distribution electricity and gas in Mila.

We used descriptive analytical method where the study was applied at (110) persons in the distribution department and processed by spss program using multiple regression coefficient.

The study results indicated the presence of a statistically significant correlation between knowledge management and human resources development, and the existence of a link between the requirements of knowledge management and human resources development in the electricity and gas distribution Directorate in Mila,

And also a correlation between knowledge management processes and the development of human resources Directorate of distribution, as the study showed no differences in the study sample answers to the level of knowledge management attributable to demographic variables Directorate of electricity and gas distribution in Mila.

Key words: knowledge management, human resources development.