جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة

دراسة حالة - مديرية اتصالات الجزائر بالمدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:

- مراح سامية

إشراف الأستاذة الدكتورة:

- يحياوي فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة		
الاسم واللقب	**الرتبة**	**ملاحظة**
بوسهوة نذير	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
يحياوي فاطمة	أستاذ محاضر "ب"	مقررا
العيداني حبيبة	أستاذ محاضر "ب"	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى روعة الطيبة نبع النية الصادقة و الحنان أمي و أبي .....

كل الصدق لكما .

إلى زوجي العزيز ينبوع إلهامي و مصدر طموحي .....

كل الوفاء لك .

إلى ملاكي في الحياة معنى الحب و سر الوجود بناتي أسماء ماريا ونورهان

كل الدعاء لكم .

إلى أخي العزيز سيد علي معيني و قدوتي في الحياة .....

كل الامتنان لك .

إلى عزتي و فخري إخوتي و أخواتي على رأسهم عقيلة سندي في الحياة

كل الاحترام و التقدير لكم .

إلى أهل زوجي الوالدة والوالد وكل الأفراد رمز العائلة و فخر الأخوة

كل الإخلاص لكم .

..... إلى كل من أحب أهدي هذا العمل و فاءا و إخلاصا .....

كان لاقتصاد المعرفة الأثر على التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة وتطور مقتضياتها وشروط بقائها، حيث تغيرت أهمية عوامل الإنتاج مع بروز المعرفة كعنصر حاسم في تحديد الوضعية التنافسية ،مما أدى إلى العمل على تمكين الأفراد من استغلال قدراتهم وتنمية مستوى معارفهم الفردية والجماعية التي تحوي جانب تقني قائم على تكنولوجيات الإعلام و الاتصال وجانب إداري يهدف إلى تأهيل الأفراد لشغل مناصب ومهام تغيرت كثيرا عما كانت عليه من قبل ،وهذا ما جعل من نشاطات إدارة الموارد البشرية تتجه نحو تعبئة الأفراد والعمل على رفع مستوياتهم المعرفية من أجل مواكبة التغيير وتحسين الأداء .

من هذا المنطلق هدفت هذه الدراسة للإجابة على إشكالية كيف تساهم تطبيقات إدارة الموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة من خلال اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن توفير العاملين للمنظمة استقطابا والإشراف عليهم إعدادا وتدريبا ورقابة ومتابعة الأداء وتسعى لخلق المواءمة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، توصلت الدراسة إلى أن لاقتصاد المعرفة الأثر الكبير على الاتجاهات الجديدة لإدارة الموارد البشرية ، حيث شهدت تحولات عدة وأصبحت إدارة أساسية داخل كل منظمة ، تلعب أدوار رئيسة والانتقال من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري والإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ويمكن القول أن تحدياتها أصبحت أكبر و بالتالي مفتاح تحقيق النجاح والمحافظة على المكانة التنظيمية والحصول على الميزة التنافسية هو العنصر البشري الذي أصبح هو مولد المعرفة.

الفرضية الثانية: إدارة المعرفة هي نظام توليد عمل مزدهر من شأنه تشجيع وتوليد كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال توصلت الدراسة أن جوهر أسلوب إدارة المعرفة هو استخدام وتطبيق المعرفة أولا والمحافظة عليها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية ، كما أن إدارة المعرفة تساعد المنظمات في بناء استراتيجيات للتعامل مع الموارد البشرية عن طريق التعلم ولا تسير على وتيرة واحدة، وتساعدها أيضا على التجديد المستمر للقدرات تحسبا للتهديدات المحتملة.

الفرضية الثالثة: لإدارة الموارد البشرية دورا مها في تسهيل عمليات إدارة المعرفة عبر ممارساتها ونشاطاتها أهمها التدريب والتحفيز وتقييم الأداء حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة عن طريق مساهمة النشاطات الأساسية (التوظيف،التدريب ،تقييم الأداء والتحفيز) في رفع الأداء المعرفي في المنظمة من خلال تشجيع إنتاج وتحويل المعرفة بين الأفراد ،حيث يهدف التوظيف في سياق إدارة المعرفة إلى الحصول على أحسن الكفاءات من سوق العمل أو من المخزون الداخلي ، واستيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات بالتعداد والنوعية المناسبة، أما التدريب كان ولازال أحد المصادر الإستراتيجية لاكتساب المعارف الجديدة ، يمكن الأفراد من أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة واتخاذ القرارات الأحسن والمساعدة على حل المشاكل، كما يساهم تقييم الأداء في مراجعة سير ومستوى التدريب النظري والتطبيقي واستخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة مستوى الأداء في المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وإعادة توزيع العاملين حسب قدراتهم الفعلية ، أما التحفيز فيعتبر من العوامل الدافعية للعمل وتوفير الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز و الترقية.

أما بالنسبة **للدراسة التطبيقية** فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

*يساعد التوظيف في تطوير مصادر الحصول على الكفاءات العالية واستيفاء الاحتياجات، كما يضمن اندماج الفرد واستغلال معارفه، مما يخدم مصالح المؤسسة.

*يعتبر التدريب أحد المصادر الإستراتيجية لاكتساب المعارف وتزويد العاملين بمهارات مما يحقق الأداء الفعال.

*استعمال المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني المستوى والتعرف على المستوى الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

*يهدف التحفيز إلى تعزيز المشاركة وبناء العلاقات لتحقيق أهداف المؤسسة

وتجدر الإشارة إلى أن تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المعرفة في المؤسسة يمر عبر تفصيل نشاطاتها واستخراج مكامن المعرفة في كل نشاط، حيث تختلف الدرجة من نشاط إلى آخر لكنها مكملة وظيفيا.

أهم الاقتراحات:

على ضوء النتائج السابقة نقدم بعض **الاقتراحات:**

- أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المنظمات التي لديها رغبة في تدعيم الميزة التنافسية.
- ضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ويجب على المنظمة أن توفر الظروف والإمكانيات اللازمة لتسهيل عملها واعتبارها شريكا في قراراتها.
- اقتناع المنظمة بضرورة خلق ميزة تنافسية عن طريق مواردها البشرية تمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل بيئة تنافسية

آفاق الدراسة:

أن تتوجه البحوث المستقبلية إلى دراسة الآتي:

1- العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعمليات إدارة علاقات الزبون.

2- النموذج الأهم في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة هو تنمية الرأس المال الفكري.

3- واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في المؤسسات الجزائرية.

4- متطلبات العمل والاندماج في الاقتصاد المعرفي.

وفي الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا بأكبر قدر ممكن في تناول هذا الموضوع، والذي يمنح الكثير من الفرص أمام الباحثين لتوسيع آفاقه وتناول مختلف عناصره.



الفصل الأول

الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

في ظل المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، زاد الاهتمام أكثر بالأفراد باعتبارهم مصدرا للميزة التنافسية لاسيما في ظل التوجه الإستراتيجي لها، فظهرت العديد من الممارسات والأساليب التسييرية التي تهتم بالأفراد أكثر والعمل على تطوير مواردها البشرية بما يتماشى مع التحولات والتحديات التي تواجهها، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، أين زاد الاهتمام بالمعرفة والمهارات والأصول الفكرية في المنظمة ، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى إطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، من خلال ثلاث مباحث، في المبحث الأول سنتناول فيه مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية، ثم في المبحث الثاني سنتطرق إلى الوظائف الأساسية، وأخيرا في المبحث الثالث سنتطرق إلى الأدوار والتحديات المعاصرة وأهم التحولات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية

سنحاول في هذا المبحث تبيان مختلف المقاربات الفكرية التي ساهمت في إثراء وتطور إدارة الموارد البشرية والتي ارتبطت بتطور الفكر التسييري وكذا مسايرتها للتحولات الاقتصادية أساسا، فالمقاربة الظرفية الحالية اهتمت وأعطت مكانة كبيرة للأفراد، وذلك من خلال التأكيد واعتبارهم أحسن موارد المنظمة.

المطلب 01: الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية

لقد أخذت وظيفة الموارد البشرية العديد من الأبعاد، تزامنت مع مختلف المراحل التي مرت بها منذ بدايتها الأولى (الكلاسيكية)، إلى نظرتها الحديثة للأفراد، فقد شهدت مجموعة تحولات تفرض ضرورة استخدام طرق جديدة للتسيير، سوف نحاول إبراز أهم المراحل التي ميزت تطور هذه الوظيفة والعوامل التي ساعدت على ذلك.

الفرع 01: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

عرفت وظيفة الموارد البشرية تطورا سريعا من خلال فترات زمنية مختلفة استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث مرت بعدة مراحل متعاقبة، سوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر.

1- مرحلة حركة الإدارة العلمية (1858-1915)

ظهرت في أوائل القرن 20 حيث قادها «فريدريك تايلور»، ركزت هذه الحركة على مبدأ العقاب والثواب وتنسيب العمل لهم، واعتبار عامل الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء الأعمال، ولقد ركزت هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عالي من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين، حيث لم يكن حينها تنظيمات عمالية ترعى شؤون العاملين، لنيل جميع حقوقهم [1].

2- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد عام 1920)

لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة وصول ظروف وعلاقات وأساليب العمل إلى مستويات غير مناسبة، من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم والتزامات أرباب العمل إنسانيا، حيث ترى هذه الحركة أن التعامل مع الأفراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل على حساب مشاعر العاملين وحالاتهم الاجتماعية[2] بل اعتمدت

[1] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 9.

[2] محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016، ص 3.

هذه الحركة على الروح المعنوية للعامل الناتجة من التعامل الإنساني معهم بالإضافة إلى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية ودعم طموحاتهم واعتبارهم مورد نادر، هي من العوامل المهمة إضافة إلى الحوافز المادية التي توضع لتحفيز العاملين على العمل الكفء، وزيادة الإنتاج، إلا أن التعامل بأسس هذه الحركة لم يجد له الصدى التطبيقي المناسب بسبب تعدد متطلبات العاملين والحاجة إلى إمكانات عالية تتعارض مع أهداف العمل.

3- مرحلة ما بعد 1960 (إدارة الأفراد)

لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل، وإشباع الحاجات للطرفين العمل والعاملين ، لذا أنشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين، فهي تهتم بتوظيف العاملين والاهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة، وقد لوحظ على أنها شملت الاهتمام بجميع المستويات من العاملين، بالإضافة إلى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادات الإدارات العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أدائهم، والاهتمام بتنميتهم وتدريبهم بما يخدم زيادة وتحسين العملية الإنتاجية[1].

4- مرحلة ما بعد 1980 (إدارة الموارد البشرية)

لقد تسببت عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية دفعت باتجاه انتهاج هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة، ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الإنتاجية، والتي تكونت نتيجة تسليط الاهتمام من قبل المدرسة على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعا وفاعلية مثل الاهتمام باختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم، العمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم، إضافة إلى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة، كذلك تحليل وتوصيف الوظائف لتحقيق التناسب والتوافق بين العامل والعمل.

لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى إلى نجاح أفكارها لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا لتحقيق التنسيق الدائم بينهما للوصول إلى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح ليؤدي بالنتيجة إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف وبفترات زمنية أقصر وبعمال يدفعون العمل دوما إلى النجاح[2].

[1] مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص14.

[2] حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 65.

5- مرحلة ما بعد عام 2000 (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية)

لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي، معتمدة بأفكارها على أيديولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، الكفاءة الإنتاجية، نوعية الإنتاج والذي ساعد بشكل كبير المنظمات على ولوج الأسواق العالمية، رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك كما أن أيديولوجيتها اهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين اعتباريا شركاء في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المنظمة، مما أدى إلى تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة[1].

إن اعتبار هذه المدرسة لمبدأ إستراتيجية الموارد البشرية، لم يأت عفويا بل نتج عن عدة عوامل منها اقتصادية سياسية واجتماعية ومن أهم شواهد هذه العوامل: العولمة، شدة المنافسة، تنوع الإنتاج العالمي، مبدأ إدارة الجودة الشاملة وفرض سياسة كسب رضا الزبون، كمبدأ يساعد على ديمومة بقاء المنظمة، ونتيجة لتلك التغيرات العالمية والإقليمية تحول الاعتبار لإدارة الموارد البشرية من كونها مجرد إدارة تهتم بشؤون العاملين وعلاقاتهم ومصالحهم، إلى وظيفة إستراتيجية بكل معناها، لأنها تتعامل مع مورد حيوي وفعال بالنسبة للمنظمة والذي سيؤدي إلى نجاح الاستثمار في بقية الموارد الأخرى لو تم استثماره بالشكل المطلوب[2].

المطلب 02: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المنظمات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية، وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمنظمة وكذلك في ربحيتها.

الفرع 01: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعددت التعاريف وتنوعت، لكن المتتبع لتعاريف إدارة الموارد البشرية يجد أنها تتماثل حينا وتتباين أحيانا أخرى، تتماثل في أنها تصب في إناء واحد هو الاهتمام بالعاملين في المنظمة، وتتباين لمجموعة من الأسباب منها مجال التركيز أي يركز على الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية أو يركز على الأنشطة الرئيسية، وفيما يلي بعض التعاريف:

تعرف على أنها: «تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية» [3].

---

[1] محمد الهزام، مرجع سبق ذكره، ص 6.

[2] محمد الفاتح محمود البشير، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 17.

[3] حمود كاظم خضير،إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص19.

وتعرف كذلك: «هي الإدارة المسؤولة عن توفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، تدريبها وتطويرها، والعمل على استقرارها ورفع الروح المعنوية، كما تقوم بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها» [1].

وتعرف أيضا: «هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها».

وهي تعرف: «بأنها وظيفة وإدارة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها» [2].

مما سبق يمكن استنباط تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية: "هي الإدارة المسؤولة عن توفير العاملين للمنظمة استقطابا والإشراف عليهم إعدادا وتدريبا، والرقابة والمتابعة لرفع مستوى كفاءة العاملين، مما ينعكس ذلك على أدائهم وزيادة إنتاجية المنظمة، وضمان رفاهية المجتمع، وكما تسعى لخلق المواءمة مع البيئة الخارجية من خلال مواجهة متغيراتها، أما الداخلية فمن خلال تصميم الوظائف،فض النزاعات،كسب ولاء الأفراد، خلق الشعور بالانتماء والاستقرار لديهم بغية تحقيق أهداف الفرد، المنظمة، والمجتمع على حد سواء".

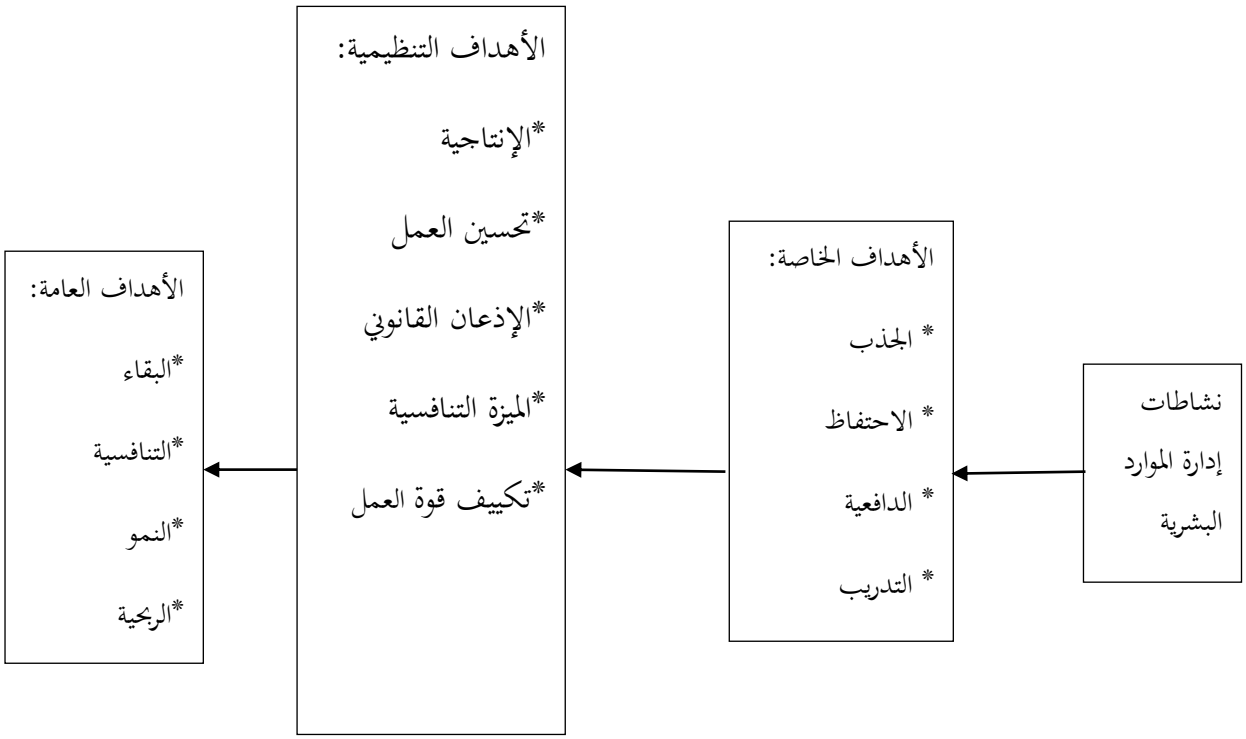
[1] أحمد محمود موسى، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، 2014، ص283.

[2] فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص6 .

الفرع 02: أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بهم ودفعهم للعمل، وهناك أهداف أشمل تتمثل في الإنتاجية ونوعية حياة العمل والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية، وهذه الأهداف تتفاعل فيها بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية، والمرونة [1]كما يظهرها الشكل:

شكل رقم (1-1): أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر : Schuler ,R ,S, Human Resources Management,1990,P9

من الشكل نستخلص أن أهداف إدارة الموارد البشرية قسمت إلى مستويات، أهداف على مستوى العاملين عن طريق تأسيس ظروف إيجابية وجيدة للعمل ودعم تقدمهم وتطورهم وظيفيا مع وجود مزايا مادية ومعنوية تزيد من تحفيزهم والمحافظة عليهم، عند تحقيق الأهداف الخاصة على مستوى الأفراد هذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف على مستوى المنظمة كالزيادة في الإنتاجية وتحسين العمل، والميزة التنافسية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة والرؤى المستقبلية.

[1] جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007، ص36.

المطلب 03: أهمية إدارة الموارد البشرية ومكانة المورد البشري في العصر الحديث

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها مع أهم موارد المنشأة وهو المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول والأهم في التنمية الاقتصادية، إن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الموارد، لذلك تعتبر من العلوم المهمة وهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات، فمتى ما توفر العنصر البشري المميز فبذلك تكون قد حققت المنظمة أهم أدوات النجاح.

الفرع 01: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في الجوانب الآتية:[1]

1- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للأفراد والمؤثرة على فعالية التنظيم.

2- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الأداء الأفضل والعالي: إعداد الأجور، والحوافز، إعداد البرامج التدريبية...

3- تعد نظاما كاملا متكاملا تضمن التنسيق بين جميع النشاطات بما يكفل تكييف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة الأعمال.

4- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس الأداء ومعدل الغيابات والتأخرات.

5- تعزيز ودعم الأنشطة الأخرى بالمنظمة في كافة الأمور المتعلقة بالمورد البشري، بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل.

6- تقديم الرشد والنصح للمديرين التنفيذيين والمساعدة في صياغة وتنفيذ السياسات.

7- تشارك في صنع القرارات الإستراتيجية من واقع مسؤوليتها عن استقطاب واختيار الكفاءات المتميزة وتطويرها وتحسين أدائها.

الفرع 02: مكانة المورد البشري في الفكر الحديث

قبل التطرق لمكانة المورد البشري، نجد من الأهمية الوقوف على تعريف هذا المصطلح «الموارد البشرية».

تعرف الموارد البشرية:" بأنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية".

يتبين من هذا التعريف أن الموارد البشرية هي جميع الأفراد في المنظمة على اختلاف مستواهم في الهيكل التنظيمي.

[1] لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 134 .

أصبح الاهتمام بالموارد البشرية في تزايد نظرا للأهمية الإستراتيجية فتحولت النظرة إلى الأفراد واعتبارهم مورد من موارد المنظمة يمكن أن تحقق الثروة من خلال استخدام مهاراتهم ومعارفهم في ظل مرحلة جديدة ألا وهي اقتصاد المعرفة[1].

حيث أن التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تؤكد على الدور الكبير للمورد البشري في نجاح ورقي المنظمات، الأمر الذي جعله يتبوأ مكانة مرموقة في الفكر الحديث وأصبح ينظر إليه على أنه: [2]

1-مصدر للميزة التنافسية:

يستدل على مكانة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية وتعزيزها، حيث يشير العديد من الخبراء إلى أن تحقيق التميز في المنظمات يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من الموارد الأخرى (المالية، التكنولوجية...)، انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعرفة جعل الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، التي تساعد على استغلال الميزات والفرص المتاحة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة.

2- شريك عمل استراتيجي:

حيث ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية، نمو مفهوم جديد يطلق عليه «إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية» التي تؤكد على ضرورة قبول وظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في وضع وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، وأصبح مدير الموارد البشرية عضوا فعالا في الإدارة.

3- مصدر للقيمة المضافة:

إن القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية هي نتاج قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمنظمة وتنمية كفاءاتها عن طريق الأداء الجيد لكافة أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن طرح إشكالية دور وظيفة إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة، يقتضي بالضرورة تعظيم العائد على الاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق تخفيض تكاليف الوظيفة من خلال ترشيد ميزانيتها مثلا وضبط تعداد العمال وغيرها من جهة، وتثمين أنشطة إدارة الموارد البشرية وتفعيلها بالقدر الذي يمكن من تحقيق ميزات تنافسية للمنظمة ويساهم بالتالي في خلق قيمته المضافة من جهة أخرى[3].

[1] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص52 .

[2] لمين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص 135 .

[3] عماد الدين أحمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 216-217.

المبحث 02: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها، ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:

وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة إدارة الموارد البشرية.

وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

وهي مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، حيث أن كل وظيفة تساهم في وظيفة أخرى، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا بحكم الهدف الرئيسي الذي تطمح إليه كل وظائف إدارة الموارد البشرية ألا وهي ترقية العنصر البشري، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: التخطيط للموارد البشرية

عملية التخطيط بصفة عامة تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية، ويقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات التنظيمية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا، ولأهمية التخطيط للموارد البشرية ذهب البعض من الكتاب إلى اعتباره أهم عنصر في إدارة الموارد البشرية الناجحة، وتستمد هذه العملية أهمية خاصة بالنسبة للمشروعات الجديدة، كما تعتبر ضرورة سواء عند إعادة التنظيم أو التوسيع أو إدخال التعديلات على قاعدة العمالة سواء من حيث الإعداد والتخصصات لتحقيق الفائدة من وراء هذه التعديلات، لذلك أصبح من الضروري لتحقيق الانسجام بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.[1]

و للتخطيط أهمية تتجلى فيما يلي:[2]

1- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية.

2- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية أي إنتاج أكثر بتكاليف أقل.

3- يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ومعالجة النقص أو الزيادة فيها.

4- يحدد نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين وتحديد برامج التطوير المطلوبة.

5- يخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع

[1] محمد عبد الفتاح الصريفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، 2005، ص205 .

[2] جاري دسيلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية،2007، ص145.

كما يمكن تلخيص مراحل إعداد خطة الموارد البشرية كالتالي: [1]

1- حصر وتحليل الموارد البشرية الحالية: ويشمل ذلك وضع جدول يبين عدد العاملين الحاليين والوظيفة التي يؤديها كل فرد منهم مع بيانات مفصلة عن نوع الوظيفة واختصاصاتها والمواصفات الوظيفية المطلوبة في شاغلها، وينبغي أن يشمل التحليل في هذه المرحلة مدى توافق مهارة وقدرات كل فرد من العاملين مع مواصفات الوظيفة التي يشتغلها بهدف التعرف على درجة الإفادة من قدرات العاملين.

2- تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المستقبلية في ضوء عنصرين أساسيين أهداف المنظمة والمدى الزمني لخطة الموارد البشرية المستقبلية، حيث يتم تحديد الأعمال المطلوب أداؤها، وعدد الأفراد اللازمين لأداء هذه الأعمال وفقا لنظام وصف الوظائف وتحليلها.

3- مرحلة النظر في إمكانية الإفادة من إمكانيات بعض العاملين في وظائف أرفع من وظائفهم الحالية، ووضع نظام للتدريب التحويلي لتفويض مسببات التضخم الوظيفي في بعض الجوانب وتغطية الاحتياجات الوظيفية في أعمال أخرى، ثم وضع السبل التي تعين في استقطاب الأفراد الذين يمثلون احتياجات المنظمة المتبقية من سوق العمل.

4- تنفيذ الخطة ومتابعتها: الدور الريادي في هذه المرحلة يقوم على إدارة شؤون العاملين والإدارات المختصة لكي يتم توافر الأفراد كما ونوعا وفقا للأعمال والمهام المطلوب إنجازها، وفي إطار الجداول الزمنية التي تم إقرارها.

المطلب 02: توظيف الموارد البشرية

تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأكثرها تعقيدا وصعوبة، فهي عملية مستمرة ومكلفة تقوم على تنمية وتطوير الإمكانيات الحالية المتاحة والبحث عن مصادر جديدة، وكذلك ترغيب المرشحين الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة على التقدم للعمل في المنظمة.

يقصد بعملية التوظيف: هي تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كمّا وكيفا لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة وتحقيق أهدافها وتضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام لهذه الوظيفة.

إن الأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إدخال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث نستخلص الأهمية من الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وهدفها الرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة.[2]

تمر عملية التوظيف بثلاث مراحل أساسية هي:الاستقطاب، الاختيار، التعيين.

[1] مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص140 .

[2] عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005،ص101 .

1- الاستقطاب: يقصد بالاستقطاب هو البحث عن الموارد البشرية المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، وهذا المصطلح يشير إلى مجموعة من المراحل والعمليات المختلفة التي تقوم بها المنظمات من أجل الحصول على المرشحين الملائمين لملأ الوظائف في المنظمة، وهي عملية مهمة توفر الأساس لعملية الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة لها تأثيرا كبيرا على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها، تستعين هذه الأخيرة أثناء بحثها عن اليد العاملة بمصدرين أساسيين:[1]

- المصادر الداخلية: وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة (الترقية الداخلية، مخزون المهارات، النقل الوظيفي).

- المصادر الخارجية: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين عن طريق المصادر الداخلية.

ومن أهم وسائل الاستقطاب: الإعلان أو التقدم المباشر للمنظمة، أو عن طريق المعاهد والجامعات، كما يمكن الاستعانة بالمنظمات المهنية .... الخ.

2-الاختيار والتعيين: تعتبر من العمليات الهامة في سياسة التوظيف حيث لابد من الإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين لوظيفة أو منصب معين.

أ-الاختيار: يمكن تعريف عملية الاختيار على أنها العملة الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه في المناصب الشاغرة وفريق ترفضه أو تؤجله، فعملية الاختيار بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية تقييم قدرات الأفراد ومن ثم تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظائف معينة من حيث درجة صلاحياتهم للأداء الفعال لهذه الوظيفة[2].

-تتم هذه العملية من خلال عدة إجراءات تتمثل فيما يلي:

* المقابلة المبدئية: هي أول علاقة بين المرشح والمنظمة للتعرف على مؤهلات التقدم للعمل.

* طلب التوظيف: هو عبارة عن بيانات عن الفرد.

* الاختبارات: اختبارات المعلومات، الأداء، النفسية، القدرات الذهنية وسرعة الاستجابة.

ب-التعيين: هو عملية المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المتقدمة للمنظمة، والحصول على موافقة المنظمة على المترشحين المختارين، حيث يجرى لكل منهم فحص طبي وذلك لتحديد مدى قدرته الجسمانية والصحية لأداء العمل المطلوب منه، لضمان تمتع الفرد بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل

[1] فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص65.

[2] عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص105 .

بنجاح وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشحين فهي تمثل الاختبار الأخير الذي يجب اجتيازه للحصول على الوظيفة وعليه يتم إصدار القرار النهائي للتعيين[1].

المطلب 03: تدريب الموارد البشرية

يبقى الأفراد بحاجة إلى تدريب مستمر ليتمكنوا من مسايرة الوظائف التي يشغلونها حاليا ومستقبلا، بهدف الرفع من كفاءتهم، حيث يعرف التدريب بأنه عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التعلم ، محددة واضحة و مبرمجة و يجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها فالمقصود من التدريب هو زيادة وعي المتدرب بأهداف المنظمة التي يعملون فيها [2] و يوضح الجدول التالي أهم عناصر الخطة التدريبية :

الجدول رقم (1-1): عناصر الخطة التدريبية

المدخلات	العمليات	المخرجات
_ إنسانية:وهي تمثل الأفراد سواء المتدربين أو المدربين _مادية: وهي تمثل الأموال والأجهزة والمعدات اللازمة للتدريب. _معنوية: معلومات عن المنظمة والأفراد وعن البيئة الخارجية	وهي تمثل الجهود الرامية إلى تنفيذ البرامج التدريبية وتوفير المستلزمات المادية والبشرية لهذه البرامج ومتابعتها لتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله	إنسانية:وهي تمثل الأفراد الذين خضعوا للتدريب. مادية: وهي النتائج المترتبة على زيادة إنتاجية الفرد وتحسين أدائه. معنوية:وهي زيادة رضا الأفراد وارتفاع روحهم المعنوية.
التغذية العكسية:وهي المعلومات التي تبين مدى فاعلية التدريب وتساعد على تقييم البرامج التدريبية ومدى الحاجة إلى تعديلها أثناء التنفيذ		

المصدر: صالح محمد فالح , إدارة الموارد البشرية , دار حامد للنشر و التوزيع , عمان , 2004 , ص 113

[1] مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص162.

[2] ليندة رقام , دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى, أطروحة دكتوراه, كلية علوم التسيير, جامعة سطيف 1, 2014, ص 54

انطلاقا من الشكل نستخلص أن العملية التدريبية هي عبارة عن نظام : مدخلات –عملية – مخرجات و التغذية العكسية يتم من خلالها اكتساب الأفراد للمعرفة و المهارات و الخبرات و المواقف التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل جيد، و لإنجاز أهداف منظمتهم، كما تسهم هذه العملية التدريبية في زيادة الروح المعنوية للأفراد العاملين و تحسين أدائهم، كما يسهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية، إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة و فعالية غالبا ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم مما ينعكس على الأداء العام للمنظمة بشكل إيجابي.

و يمكن تحديد أهم الخطوات التي يمر بها التدريب و التي تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، أي تحديد الأفراد الذين بحاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم، و خبراتهم و مهاراتهم و توجهاتهم ثم يتم معرفة جاهزية العاملين للتدريب و جمع الأهداف و الوسائل و الأنظمة في منهج، ثم يتم التنفيذ أي التطبيق الفعلي للتدريب سواء كان في الوظيفة نفسها أو في ورشات العمل و أخيرا تأتي مرحلة التقييم و المتابعة، و فيها يتم تقييم البرنامج التدريبي من خلال التفاعل، أي تفاعل المتدربين مع المدربين ثم قياس ما تعلموه و وضع النتائج النهائية للتدريب [1].

ونستطيع أن نوجز أهداف التدريب في نقطتين أساسيتين:

- المعرفة : تظهر أساسا في جلب مختلف المعارف التقنية.

- السلوك : يظهر في كيفية تطبيق تلك المعارف المكتسبة.

تكمن أهمية التدريب وفوائده في ثلاث جوانب رئيسية وهي:[2]

1- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي .

2 -يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية و يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي .

3- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة و تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية و بناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية .

[1] سعدون حمود جثير الربعاوي، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص35 .

[2] سهيلة عباس و علي علي, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر, عمان, 2003, ص 109.

المطلب04: تقييم الأداء و وضع نظام الحوافز

لقد نال موضوع تقييم الأداء ووضع نظام الحوافز اهتمام العديد من الكتاب و الباحثين و هذا ما يتجلى في العديد من البحوث و الدراسات.

الفرع 01: تقييم الأداء

إن تقييم أداء الموارد البشرية يتمثل في تقييم عملهم مقارنة بالأهداف المسطرة من قبل، فتقييم الأداء يلعب دورا حيويا في تنمية إنتاجهم، كما يعد مصدرا أساسيا للتغذية العكسية، فتعتبر عملية تقيم الأداء من العمليات الهامة التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة، لأنه يمكن الاستفادة منه في وضع سياسة لتنمية قدرات العاملين وترقيتهم، أو نقلهم، أو تقدير علاواتهم.

تباين الباحثين في تعريفهم لمفهوم تقييم الأداء، وذلك حسب توجهات كل منهم، إذ عرف بأنه العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات و تحليلها لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف و اتخاذ القرارات بشأنها لمعالجة جوانب الضعف و تعزيز جوانب القوة فيها، و يشكل أكثر تفصيلا عرف تقييم الأداء بأنه قياس أداء العاملين و سلوكهم أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنتظمة خلال مدة دورية محددة مسبقا بشكل موضوعي وعادل و بدون تحيز .

انطلاقا مما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه:"نظام رسمي لقياس وتقويم السلوكيات والنتائج المرافقة للوظيفة بهدف كشف الكيفية التي ينجز بها الموظف عمله وبيان كيفية زيادة فعالية أدائه في المستقبل، بحيث يستفيد من ذلك كل من الفرد والمنظمة والمجتمع "[1].

استخدامات تقييم الأداء: يمكن للمنظمة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين في المجالات التالية:[2]

1- التخطيط الاستراتيجي : ترتبط عملية تحديد الخطط بكثير من المتغيرات البيئية و أهمها تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها و كفاءتها و إمكانياتها .

2- تطوير الموارد البشرية : تستخدم نتائج التقييم في تطوير الموارد البشرية في المنظمة ، ووضع البرامج التدريبية المناسبة .

3- رفع دوافع الأفراد : فالعاملون يسعون دائما إلى التطلع لمعرفة تطورات الإدارة عنهم و عن أدائهم بهدف السعي إلى التحسن .

[1] عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

[2] ليندة رقام، مرجع سبق ذكره، ص57.

4- بناء نظام عادل للحوافز : تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز.

الفرع 02: وضع نظام الحوافز

تلعب الحوافز دورا هاما في عمل المنظمات المختلفة، كما تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة وزيادة الفاعلية، ذلك لأن الأداء في أغلب الأحيان يتأثر بالرضا الوظيفي و الرضا الوظيفي يعتمد على وجود نظام حوافز يقوم على معرفة احتياجات و بواعث العاملين سواء كانت مادية أو معنوية .

- تعرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الفرد وتؤثر على سلوكه وتصرفاته، أي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك وأداء محدود بالشكل الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وأهدافه[1].

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها المنظمة في منح الحوافز وتتمثل هذه الأسس فيما يلي:[2]

الأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المنظمات، ويمكن أن يكون هذا التميز في كمية المنتوج أو وقت العمل والتكاليف.

المجهود: تلجأ إليه المنظمة عندما يصعب قياس نتائج العمل.

الأقدمية: وتظهر على شكل علاوة.

المهارة: تعوض المنظمة وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تكوينية.

[1] فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 67 .

[2] محمد الهزام، مرجع سبق ذكره، ص 58 .

المبحث 03: الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعبت إدارة الموارد البشرية ومازالت أدوارا عديدة في حياة المنظمات غير أن في السنوات الأخيرة شهدت تغيرات كبيرة في جميع المجالات، كل ذلك أثر على إدارة ومهام الموارد البشرية وعلى طبيعة المهارات الواجب توفرها، سوف نحاول في هذا المبحث إبراز التحديات المعاصرة التي تواجهها مع التركيز على الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية.

المطلب 01: التحديات المعاصرة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

يشير الكتاب و الخبراء في إدارة الموارد البشرية إلى أن منظمات الأعمال في الوقت الحاضر تواجه عدة تحديات خطيرة بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها وموقعها، و لمواجهة هذه التحديات يتطلب منها أن تحدد لنفسها مجالات و إمكانيات و قدرات تتواءم والتحديات والتي يمكن إجمالي كالآتي : [1]

1) العالمية (عولمة الأعمال) :

أوجدت عولمة الأعمال تحديات ومسؤوليات جديدة لكل من المنظمة ولإدارة الموارد البشرية، فقد اكتشفت المنظمات الرائدة في السوق أنه لكي تنمو وتزدهر فإنه يجب أن تنافس بقوة في الأسواق الخارجية، في نفس الوقت الذي يفرض عليها حماية أسواقها الداخلية بقوة من محاولة غزو المنتجين الأجانب هذا من جهة، ومن جهة أخرى لابد أن تضمن إدارة الموارد البشرية أن العاملين لديهم المعارف والخبرات والقدرة والاستعداد على التكيف الثقافي ، من أجل القيام بالمهمات المطلوبة منهم على خير وجه .

2) التطور التقني (التكنولوجيا):

التكنولوجيا جعلت العالم أصغر وأسرع، بحكم كون الأفكار والكم الهائل من المعلومات في انتقال و تحرك مستمرين، والتحدي الذي يواجه المدراء هنا هو كيفية جعل الأشياء ذات معنى و ذات قيمة ، بحيث أصبح عمل منظمة مثلا في مصر يتأثر مباشرة بأحداث تحصل في فنزويلا أو المكسيك .

3) ثورة المعلومات و التسابق لاكتساب المعرفة

4) التنوع البيئي والتعقد: و هو يشير إلى عدم تجانس الأطراف التي تتعامل معهم المنظمة، و أكبر تحدي يتمثل بتكييف نفسها مع البيئة.

5) التغير في خصائص العمل و تنوع القوى العاملة .

[1] جار ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 582 .

6) التطور و التوسع الصناعي و ظهور بما يسمى بالتكتلات مثل : الشركات متعددة الجنسيات بالإضافة إلى تحرير التجارة الدولية و إتاحة الحرية.

هذه التحديات الخطيرة فرضت على المنظمات رسم مجموعة من السياسات نوجز البعض منها فيما يلي : [1]

-البيئة سريعة التغير ومن لا تغير مصيره الزوال.

- تحقيق القيمة المضافة هي مسؤولية الجميع.

-الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة.

-التجديد والابتكار والتحسين المستمر مسألة حتمية.

-التعلم وتطوير الذات هدف أساسي طوال حياة العاملين في المنظمة (المنظمة المتعلمة).

-رضا الزبون هو أساس بقاء استمرارية المنظمة.

الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات تمتلك مهارات فكرية متنوعة حتى تستطيع التعايش في المنظمات الحديثة، و عليه يفرض على المنظمة:[2]

* التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعرفة وذلك عن طريق التحول من الأصول المادية إلى رأس مال فكري (بزوغ عصر المعرفة).

* تحول الموارد البشرية من أجراء إلى شركاء في النشاط.

* التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، فتوفير فريق عمل متجانس يعتبر أكبر تحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وذلك لأن فريق العمل المتجانس يسمح بـ:

1-إيجاد أرضية لتلاقح الأفكار ، تفادي السلوك السالب و التنسيق و التوجيه .

2-تفادي السلوك السالب.

* التحول من اتباع الأوامر إلى المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرار.

هذه التحديات تتطلب إدارة الموارد بشرية معاصرة، تواكب التغيرات البيئية ، قادرة على خلق وتوفير مهارات بشرية عالية المستوى،ومتنوعة، مرونة عالية في الأدوار وخلق مجالات التعاون لبناء منظمة قوية.

[1] عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص190 .

[2] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص72 .

المطلب 02: الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية

إن هذه التحولات السابقة الذكر تكشف عن ثورة حقيقية في المال والمعرفة فهي تكشف أيضا عن إدارة الموارد البشرية حديثة، بعدما كانت تركز على إدارة الواقع، لابد من التركيز على إدارة المتوقع، حيث كان لتطور الاقتصاد والتحول إلى إدارة الموارد البشرية من عمليات إدارة شؤون الموظفين إلى تطوير وظائف الموارد البشرية، التي تدعم عدة أمور من بينها: الميزة التنافسية.

يرى الخبراء أن إدارة الموارد البشرية سوف تفقد مكانتها في المنظمات التي تعتمد على المعرفة إن لم تستجب للتحديات البيئية هذا يفرض تحول استراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية تدور في مجملها حول : [1]

* الأدوار الإدارية
* العلاقات الإدارية
* التركيز الاستراتيجي
* التركيز على التعلم

[1] محمد عيسى، إدارة المعرفة و دورها في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2008، ص 14

والجدول أدناه يشكل طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي:

جدول رقم (1-2) :طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي .

مواطن التغيير	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد المعرفي	مدير الموارد البشرية الجديد
-الأدوار	-التركيز الإداري -مدير شؤون الموظفين -الإدارة ضمن وظائف ضيقة	-شريك استراتيجي -خبير إداري -نصير للعاملين -وكيل للتغير	-يدبر رأس مال فكري -مسير للمعرفة -باني للعلاقة -أخصائي نشر سريع للمعرفة
-العلاقات	-علاقات محدودة داخل المنظمة -التركيز على العاملين	-توسيع العلاقات خارج المنظمة -زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذين . Lines managers	-بناء علاقات مع الموظفين والمدراء المزودين والموزعين. Stake holders
-التركيز على التعلم	-التركيز على التدريب -نشاطات التدريب غير مرتبطة بالإستراتيجية -التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية	-التدريب غير مقصور على الوظائف الحالية -تطوير نهج نظامي للتدريب والتطوير -تطوير منظمات متعلمة	-إدارة رأس مال فكري -تطوير رأس مال بشري -خلق بيئة التعلم -تشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة فيها
-التركيز الاستراتيجي	-ليس هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة -عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة	-تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتتلاءم مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة	-إدارة إستراتيجية للقدرات -تطوير ودعم القدرات التنظيمية -التركيز على المدى القصير والطويل -الإبقاء والتجديد

المصدر: محمد عيسى، إدارة المعرفة و دورها في إدارة الموارد البشرية، ماجستير إدارة أعمال، دمشق 2008،ص 15.

1- دور مدراء الموارد البشرية :

في الاقتصاد التقليدي هناك مساهمات ضيقة ومحدودة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات والتركيز على العمليات أكثر من الإبداع و الخلق الاستراتيجي، الذي يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية و القيمة المضافة ، فالنشاطات التقليدية لإدارة الموارد البشرية المتضمنة الاستقطاب والاختيار، إدارة الأداء والتطوير والتدريب أصبحت من وظائف المدراء التنفيذيين تشاركهم إدارة الموارد البشرية المسؤولية في ذلك ، هذا بدوره حدد مدير الموارد البشرية ليكون شريك استراتيجي وخبير إداري ونصير للعاملين ووكيل للتغيير .

فالشريك الاستراتيجي يسهل قرارات الأعمال التي تقود للميزة التنافسية، بينما الخبير الإداري يطبق التكنولوجيا مقاييس الجودة والتحسين المستمر لتطوير نتائج العمل، أما نصير العاملين فيكون من خلال تلبية احتياجات العاملين، أما دوره كوكيل للتغيير فيتجسد في بحثه الدائم عن الفاعلية والتحسين التنظيمي كما أن الاقتصاد المعرفي يتطلب مدراء موارد بشرية قادرين على توليد القدرات المؤسسية يديروا رأس المال البشري، مسيرين للمعرفة يبنون العلاقات وأخصائيين في نشر المعرفة [1].

2- علاقات مدراء الموارد البشرية :

سابقا كان ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة داخلية في المنظمة، أما الآن فديناميكية الاقتصاد المعرفي فرضت على إدارة الموارد البشرية توسيع حدودها وعملياتها لتتضمن المزودين والموزعين والعملاء وغيرهم من ذوي العلاقة بأعمال المنظمة [2].

3- التركيز الاستراتيجي :

المنظمة القادرة على تحديد قدراتها الأساسية هي التي تستطيع تمييز نفسها عن منافسيها و لتحقيق ذلك لابد من توفر مدير موارد بشرية يتبنى منهج القدرات الاستراتيجي، و يمكن تلخيص الاستراتيجيات كما يلي : [3]

- تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية و التقنية و المادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات و المهارات المناسبة لاحتياجات المنظمة المختلفة .
- تعمل على تنمية و تطوير إمكانياتها بما يحقق لها قدرات عالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة .

[1] عامر خضير الكيسي، مرجع سبق ذكره، ص216 .
[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص260 .
[3] محمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ص16 .

- تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العمل و تركيبة المجتمع و تعمل على تطوير استراتيجياتها بما يواكب تلك التطورات .
- تسعى إلى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية و تفوق تقني و علمي .
- كما تسعى إلى مدى استفادة العملاء من مخرجاتها و العمل على بناء و تدعيم علاقات دائمة معهم تأكيدا لعلاقات "المورد /عميل " .

4- التركيز على التعلم :

إن الجانب الحيوي لحياة المنظمات في الاقتصاد المعرفي هو الحاجة إلى اكتساب المعرفة، لذا مدراء الموارد البشرية الآن معنيين في خلق بيئة تسمح بالتعلم التي تسهم في خلق رأس المال البشري للمنظمة، خاصة و أن أبعاد رأس المال البشري هي الاكتساب للمعرفة، صياغتها، تطويرها و الاحتفاظ بها، يعتبر ذلك هو المفتاح الرئيسي في التغيير التنظيمي .

لذا بات لزاما على مدير الموارد البشرية تشجيع السلوك الإيجابي و دعم التعلم المستمر و العمل كوسيط لمشاركة المعرفة و تشجيعها بين العاملين.[1]

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص260 .

المطلب 03:الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية

لكي تنجح إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات وتحقيق الطموحات المستهدفة، يجب أن تأخذ في الاعتبار عدة عوامل، حيث أن الرؤيا الجديدة لإدارة الموارد البشرية تعتبرها شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذين في بناء و تنفيذ إستراتيجية المنظمة، فهي أيضا مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء و تحقيق نتائج أفضل للمنظمة، راعي لمصالح العاملين و أداة للتعبير عن اهتماماتهم و توصيلها إلى الإدارة العليا للمنظمة .

الجدول التالي يوضح ذلك من خلال المقارنة:

جدول رقم (1–3): مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة (الحديثة)
-تهتم بالبناء المادي للإنسان. -تركز على الأداء الآلي للمهام. -لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه. -لا تطبق مفهوم التمكين. -تركز على العناصر المادية في محيط الأداء. -تركز على استخدام الحوافز المادية والمالية. -تركز على تنمية المهارات وقدرات الفرد الميكانيكية.	-تهتم بعقل الإنسان ومعارفه. -تركز على الأداء الفكري والذهني. -تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة. -تطبق مفهوم وتقنيات التمكين. -تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته. -تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات. -تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد

المصدر: علي السلمي، التحديات الأساسية للإدارة العربية وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2000 ،ص148.

انطلاقا مما سبق يمكن توضيح الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية كما يلي: [1]

أولا : أن تكون وظيفة الموارد البشرية شريكا استراتيجيا .

ليس معنى ذلك أن إدارة الموارد البشرية هي التي تعد إستراتيجية المنظمة ، فهي من مسؤولية فريق الإدارة العليا الذي يكون مدير الموارد البشرية واحدا من أعضائه، و لكي تكون وظيفة الموارد البشرية شريكا استراتيجيا فاعلا إلى جانب الإدارة العليا، فعلى المدراء أن يتركوها في المناقشات ذات الصلة بأساليب تنظيم المنظمة في إطار تنفيذ الإستراتيجية، وتوفير الظروف المناسبة لإنتاج هذه المناقشات التي تفرض أن تتناول جوانب عديدة من بينها اعتبار إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تحديد التركيب التنظيمي للمنظمة وطريقة أدائها للأعمال، فيمكن أن تستخدم في هذا المجال مثلا نموذج Star5 Joy Galbratl قد حدد خمسة عناصر هي :الإستراتيجية ،الهيكل ،المكافآت، العمليات، الأفراد، و أشار نموذج (Mickinsey et company) إلى وجود سبع عناصر هي: الإستراتيجية، الهيكل، النمط الإداري، المهارات، الأفراد، و القيم المشتركة، ومن المهم اختيار النموذج المهم .

ثانيا :أن تصبح خبيرا إداريا .

تم اعتبار إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية، و في دورها الجديد كخبير إداري، فإنها تحتاج إلى تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين وواضحة لقواعد العمل ومنفذ لقرارات الإدارة العليا، بحيث تحسن من الكفاءات وتدخل في تطوير كفاءة المنظمة بكاملها، فهنالك العشرات من العمليات التي يمكن إنجازها بشكل أفضل وأسرع، بحيث يمكن حذف الخطوات الزائدة غير الضرورية وتقل التكلفة ويمكن لخبراء الموارد البشرية أن يبرهنوا كذلك إلى صورتهم الجديدة، بحيث بإمكان الموارد البشرية أن تكون مركزا للخبرة عن طريق جمع و تنسيق و توزيع المعلومات المهمة حول توجهات السوق مثلا أو عن العمليات التنظيمية، و هنا سيكون عملها ليس منصبا على دور توفير الأموال للمنظمة و إنما لتحسين موقفها التنافسي أيضا، ولكي تكون خبيرة، يتطلب ذلك بعض المعرفة في إعادة الهندسة و تصميم العمليات .

ثالثا : أن تكون مناصرة للعاملين .

في الماضي القريب سعت إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ذلك الاندماج و الالتزام عن طريق تلبية الحاجات الاجتماعية للعاملين، في حين الدور الجديد ألغى مثل هذه الجوانب بحيث يجب أن تأخذ على عاتقها مسؤولية توجيه و تدريب جميع العاملين بما يرفع معنوياتهم، بالإضافة إلى أن تكون صوت العاملين المسموع في مناقشات الإدارة العليا، وأن توفر لهم الفرص لأجل النمو الشخصي و المهني، أي ستكون الإدارة بمثابة المرآة التي تعكس و

[1] سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص22-23 .

تعرف الإدارة العليا بمشاكلهم، و تكون مناصرة لهم و أنهم على ثقة بأنها تقوم بتوصيل آرائهم عند اتخاذ أي قرار يتعلق بهم .

رابعا :أن تصبح إدارة للتغيير .

إن بقاء والديمومة في مجال الأعمال سيحدده القابلية على الاستجابة بسرعة للتغيير، وإدارة الموارد البشرية ستكون لديها مسؤولية رابعة وهي وظيفة بناء قدرات للمنظمة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهته، من خلال إجراء خطوات ورسم سياسات واستراتيجيات للحد من مقاومة العاملين واستبدال هذه المقاومة بالعزيمة و التصميم على الاستجابة والمواكبة عن طريق تغيير ثقافة المنظمة وهو من أهم وأصعب تحدي ويعتبر شيئا مركزيا في نجاح مشروع العمل .

خلاصة الفصل:

لقد أصبح اليوم تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على التطبيقات الناجحة للمعرفة ، فالنهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية محدود العمليات فيظل الاقتصاد المعرفي ، مما يتطلب توسيع الدور خارج المنظمات .

إن إدارة الموارد البشرية كوظيفة، أصبحت أشمل لتتضمن إدارة القدرات المؤسسية و العلاقات، التعلم و المعرفة، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية توسعت لتتضمن التركيز على المعرفة المتضمنة اكتساب و مشاركة و نشر المعرفة ضمن المنظمات، وهذه أصبحت جزء هام في محفظة مدير الموارد البشرية.



الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

-فرع المدية-

تمهيد:

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة و عرض كل المفاهيم المرتبطة بهما في الفصلين السابقين ، يتم إسقاط الأسس و المبادئ التي تم التعرف عليها على مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها إحدى أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني حيث تسعى دائما للاستخدام الأمثل للمعرفة وذلك لتقديم أجود الخدمات ، في ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال في جميع مجالات الحياة ، عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة عبر التراب الوطني من خلال توزيع فروعها في جميع الولايات و المناطق ومن بينها المديرية العامة للاتصالات لولاية المدية ، و هذه الأخيرة هي محل الدراسة و التحليل ، و سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية من خلال ثلاث مباحث :

- **المبحث الأول**: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **المبحث الثاني**: المديرية العامة للاتصالات فرع المدية.
- **المبحث الثالث**: بيان وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول :تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أبرز المؤسسات المتواجدة في التراب الوطني، وهي تعتبر من المؤسسات ذات الطابع العمومي وتنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية بحيث تسعى دوما لتقديم خدمات أفضل لزبائنها خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم.

المطلب الأول :ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا :النشأة

مؤسسة اتصالات الجزائر هي عبارة عن حصيلة لمجموعة من الإصلاحات التي طرأت على قطاع البريد والمواصلات ومؤسسة اتصالات الجزائر مرّت بعدة مراحل لتصل إلى شكلها الحالي وتتمثل هذه المراحل في:

-في سنة 1963 تم تأسيس مؤسسة البريد والمواصلات وتميزت هذه المرحلة بمجموعة من الصعوبات نظرا للظروف الاقتصادية والسياسية الناتجة عن الاستعمار الفرنسي.

-في سنة 1975 تم إصدار مرسوم رقم 75_ 89 المؤرخ بتاريخ30_12_ 1975 و يشتغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والمواصلات.

-في سنة 1992 تم تقسيم المديريات الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة بحيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص وهذا طبقا للمرسوم92_129 المؤرخ في 28 مارس1992.

-في سنة 1998 تم تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر[1] .

وفي 24 جانفي 2000 اختارت الحكومة في برنامجها إجراء تعديل شامل لقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية حيث تم الشروع في تعديل الإطار التشريعي والتنظيمي للقطاع وقد تم في هذا السياق سن 2000 -3 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.[2]

ثانيا :تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

هي مؤسسة عمومية تأسست سنة 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال وخدمات الانترنت جواب والاتصالات الفضائية أنشأت بموجب قانون رقم2000 – 3 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا سوق العمل في 1 جانفي2003[3].

---

[1] مؤسسة اتصالات الجزائر، www.AlgerieTelecom. dz ، تاريخ الإطلاع ، 02-04-2018.

2سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ،www.arpt.dz، تاريخ الاطلاع 01-04-2018.

[3] قانون رقم 2000-3 المؤرخ في 5 أوت 2000 المتعلق بالقواعد العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

المطلب الثاني :مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر مهام رئيسية تتمثل في:[1]

-تسير الروابط المشتركة مع جميع متعاملين الشبكات.

-تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

-تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة، الأصوات، المعلومات الرقمية والسمعية.

-تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها عن طريق أي واسطة كهربائية و ذلك بغية رفع معقدة ومتعددة.

-زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية.

-تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

-إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

-محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA) وفاء للزبائن ، وذلك عن طريق

- كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة، التي تحفظ طلب الزبون ومعلومات خاصة به.
- إزالة تبادل الوثائق بين المصالح التقنية والوكالة(تسيير صفري للأوراق).
- السماح للزبائن الاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت.

ويتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

-تقدير حاجات الزبائن وتلبيتها.

-مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.

-عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.

-تحصيل الديون في أجلها المستحقة.

[1] وثائق داخلية للوكالة التجارية بالمدية ، أفريل 2018.

المطلب الثالث :أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

وتتمثل هذه الأهداف في:[1]

-تحقيق رضا الزبون وهو الهدف الرئيسي.

-تقديم خدمات ذات جودة وسرعة فائقة من خلال تطوير شبكة الاتصالات الوطنية.

-رفع قيمة المبيعات.

-تحقيق الكفاءة.

-ضمان وصول الخدمات لكافة أفرادا لمجتمع.

-الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عملية المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد ممكن من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.

-الزيادة في الجودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكبر منافس في خدمات الاتصال.

-تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

-تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.

-التزويد بخدمات الاتصال عن بعد والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية ، المعلومات المرئية والمسموعة...الخ.

-العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي عن أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

[1]مقابلة شخصية مع رئيس القسم التجاري بالمديرية ، أفريل 2018.

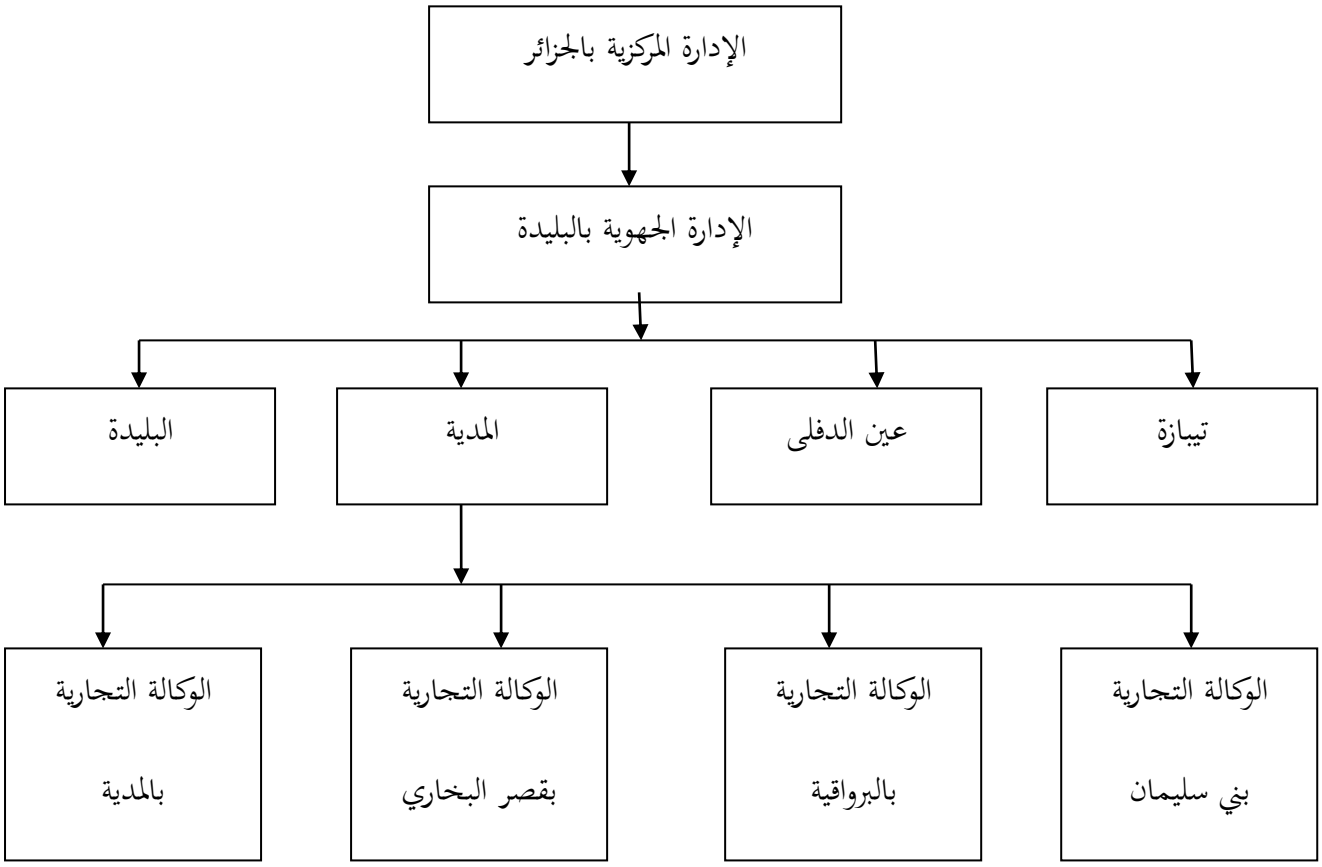
المبحث الثاني :المديرية العملية للاتصالات فرع المدية

المديرية العملية للاتصالات بالمدية هي إحدى الفروع التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وهي تنشط في مجال الاتصال وفق هيكل تنظيمي يحدد مهام ومسؤوليات كل موظفيها، ومن أكبر التحديات التي تواجهها هو تحدي وضع مزيج تسويقي خدماتي يمكن أن يوصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة وهذا من خلال التنسيق الجيد فيما بين متغيراته.

المطلب الأول :تعريف المديرية العملية للاتصالات بالمدية

تقع المديرية العملية للاتصالات بالمدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية للبليدة، وتتفرع هذه المديرية إلى وكالات تجارية تتمثل فيما يلي : وكالة المدية، وكالة بني سليمان، وكالة البرواقية، وكالة قصر البخاري[1]،كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): تنظيم المديرية العملية لاتصالات الجزائر-المدية-



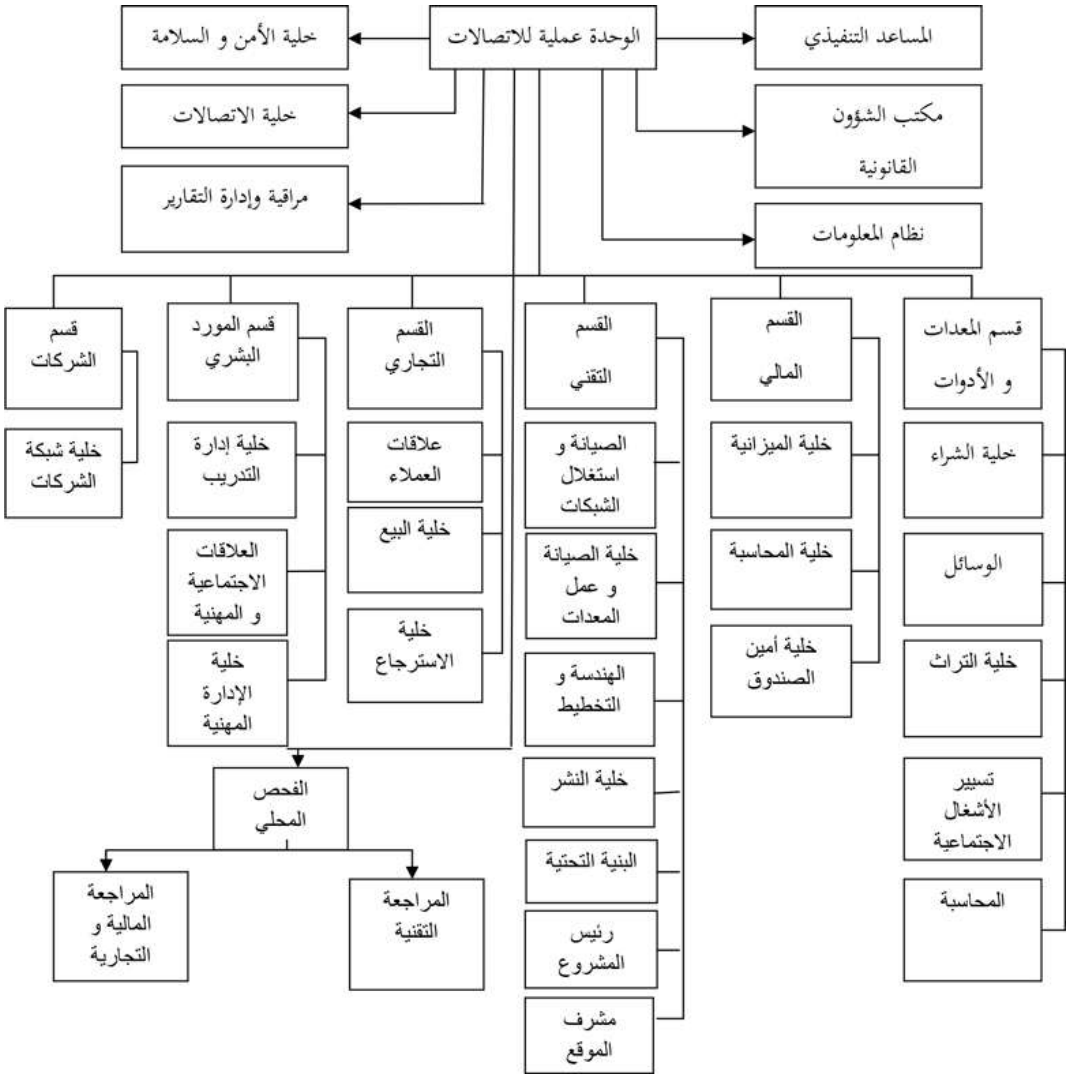
المصدر :وثائق داخلية خاصة بالمديرية، أفريل 2018.

[1]مقابلة شخصية مع السيد رئيس القسم التجاري بالمديرية ، أفريل 2018 .

وتعد المديرية العملية للاتصالات الخلية الرئيسية الناشطة التي توكل لها مهمة تقديم جميع خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تعتبر الفضاء الذي يمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف الخدمات الاتصالية، من خدمة الهاتف النقال وخدمة الهاتف الثابت وخدمة الانترنت والشبكات المتخصصة[1].

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمدية

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة

[1] مؤسسة اتصالات الجزائر، www.AlgerieTelecom.dz ،تاريخ الاطلاع ، 03-04-2018.

المطلب الثالث :خدمات المديرية العملية للاتصالات فرع المدية

من أهم خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر ما يلي:

1 –خدمة الويفي wifi :

يمكن تعريف هذه الخدمة على أنها: [1]

الخدمة التي تمكن من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكية وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون أسلاك.

-بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات الويفي.

-بطاقات التعبئة بسعر 100 دج يوم من الانترنت.

-بطاقات التعبئة بسعر 5000 دج سبعة أيام من الانترنت.

-بطاقات التعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوما من الانترنت.

2 –خدمة 4G :

وتتميز هذه الخدمة بمايلي: [2]

يتم التعبير عن عروض الجيل الرابع بالحجم غير انه بعد استنفاذ الحجم الشهري المستفاد منه، فإنه يبقى كيلو بايت في الثانية طيلة مدة صلاحية العرض، هذا الاتصال بالأنترنت بسرعة تدفق تقدرب KBPS 512كيلوبايت في الثانية طيلة مدة صلاحية العرض ، هذا العرض موجه فقط للزبائن الخواص، إذ يمكن التصفح وتحميل البيانات مع سرعة تدفق قصوى، مقابل أحجام استهلاك مختلفة، وبعد استنفاذ الحصة يتم الاستفادة من الاتصال بالأنترنت بسرعة تدفق تقدر بkbps512 كيلوبايت في الثانية بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء مدة الصلاحية، ومع ذلك يمكن تعبئة الحساب في أي وقت عبر الانترنت باستعمال بطاقات التعبئة1 ميغا أوكتي ب 1000 دج/للشهر و3 ميغاأوكتي ب 2500 دج/للشهر، و5 ميغاأوكتي ب 3500 دج/للشهر و 10 ميغاأوكتي ب 6500 دج/للشهر، وأسعار الدخول ب 3500 دج، وتتضمن:

_جهاز استقبال" مودام" وبطاقة Sim 4G LTE.

_جهاز تحميل قدره5 ميغاأوكتي لمدة صلاحية تقدر بشهر واحد.

[1]http://fiamane.djaweb.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=67:04&catid=12&Itemid=141&lang=ar.19/04/2018.

[2] http://Algerietelecom.dz/AR/?p=will,perso.10/04/2018.

أ.الجديد والمزايا في خدمة4G:

تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع4G LTE مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة سرعة التدفق الجد عالية، فهي تمكن من الدخول إلى الانترنت من كمبيوتر المكتب، الهاتف الذكي، اللوحة أو الكمبيوتر المحمول بسرعة تدفق عالية.

_تمكن تكنولوجيا LTEمن تقليص زمن الاستجابة إلى أقل من 150 (ميغابايت في الثانية).

_تركيب وإعداد جهاز استقبال الزبون(CPE) بطريقة سهلة وسريعة.

_يمكن للمستهلكين استخدام مختلف الدعامات اللاسلكية(wifi)، الكمبيوتر، المحمول، اللوحة أو الهاتف الذكي.

_تخدم الزبائن الذين لا يملكون الهاتف الثابت.

ب .الجهاز:

هو عبارة عن جهاز صغير يحتوي بداخله على بطاقة Sim التي ترسل إشارة البيانات (data) عبر الشبكة اللاسلكية (ويفيwifi) إلى أجهزة أخرى (الكمبيوتر، المحمول، الهاتف الذكي) وهو جهاز بسيط جدا وسهل التركيب ودون أي إعداد، يكفي فقط توصيله بكابلRJ45.

ت .خدمة في أمان:

وتتميز هذه الخدمة بمايلي:[1]

أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر برمجية معلوماتية"Fi@ man " لتمكين الأولياء من مراقبة مواقع الانترنت التي يزورها أطفالهم، ويتعلق الأمر ب" برمجية التصفية "لمواقع الواب لتتمكن من مراقبة مضامين مواقع الانترنت التي يزورها الأطفال والمراهقين انطلاقا من الحاسوب، الثابت أو المحمول.

وترمي هذه البرمجة التي تم إعدادها تجنب الأطفال والمراهقين عن المخاطر الناجمة عن زيارة مواقع الانترنت غير المرغوب فيها، ويتم إدخال البرمجية بطلب من الأولياء موضحا أنه بفضل هذه الأداة الجديدة سيتمكن هؤلاء من مراقبة استعمال أطفالهم للأنترنت.

[1] http://Algerietelecom.dz/AR/?p=will,perso.10/04/2018.

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة حالة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار أداة مناسبة ونوعية الدراسة هي نفسها التي ألزمتنا استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان.

المطلب الأول: منهج الدراسة

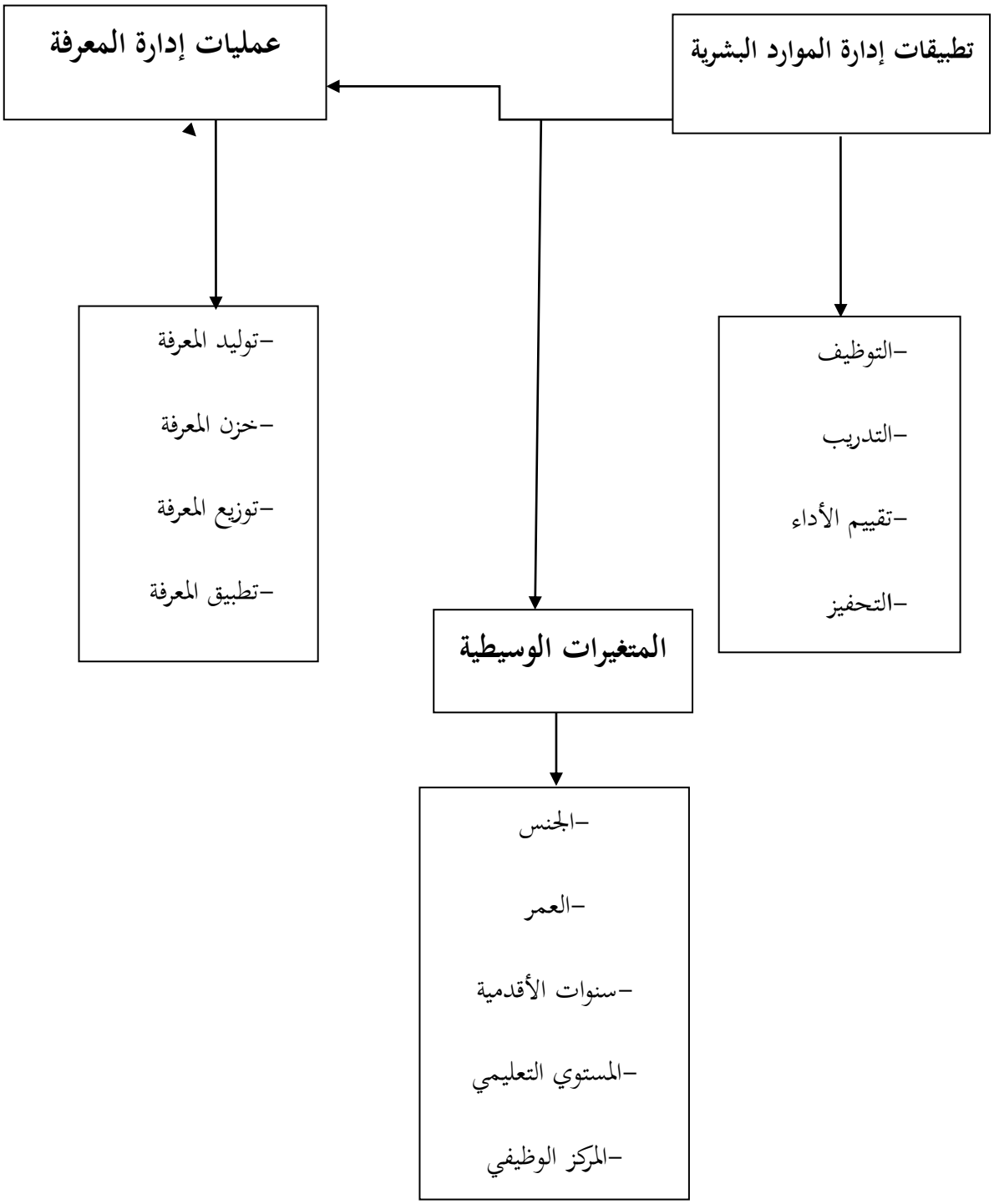
للقيام بأي دراسة لابد من الاعتماد على قواعد وأسس تمثل المنهج الذي يغرف على أنه الطريقة المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم والوصول إلى نتيجة معلومة، وفي دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد ويهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا، ثم تحليلها وتفسيرها واستخلاص التعميمات والاستنباطات منها ويعبر عنها تعبيرا كميا وكيفيا.

أولا: نموذج الدراسة

يقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين الأول مستقل والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو تطبيقات إدارة الموارد البشرية أما المتغير التابع هو عمليات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى العوامل المعدلة أو الضابطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، والمركز الوظيفي).

ويمثل الشكل التالي نموذج الدراسة:

الشكل رقم(3-3) :نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

في دراستنا هذه مجتمع البحث هو جميع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية– على اختلاف مستوياتهم (إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) والمقدر عددهم بـ 35 ، وقد تم اختيار العينة التي هي نفسها حجم المجتمع الأصلي ، فقمنا بتوزيع الاستبيان على 35 عامل.

ثالثا: أداة الدراسة

بناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها قمنا بتصميم استبيان معتمدين في ذلك على دراسات سابقة، وأن يكون الهدف الأساسي شاملا لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (**الملحق رقم01**) وبناءا على اقتراحاتهم تم تعديل الاستبيان ليخرج بصورته النهائية (**الملحق رقم02**) وجاء مكون من الأجزاء التالية:

-الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

تعتبر المتغيرات ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وهي تمثل المتغيرات الوسيطية وتشمل كلا من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المركز الوظيفي).

–الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء محورين، المحور الأول يضم تطبيقات إدارة الموارد البشرية ويحتوي أربعة أبعاد.

*التوظيف: وقد خصصنا له العبارات (1، 2، 3، 4، 5).

*التدريب: وقد خصصنا له العبارات (6، 7، 8، 9، 10).

*تقييم الأداء: وقد خصصنا له العبارات (11، 12، 13).

*التحفيز: وقد خصصنا له العبارات (14، 15، 16، 17).

-محور عمليات إدارة المعرفة ويحتوي أربعة أبعاد :

*توليد المعرفة: وقد خصصنا له العبارات(18، 19، 20، 21، 22، 23).

*خزن المعرفة : وقد خصصنا له العبارات(24، 25، 26، 27).

*توزيع المعرفة: وقد خصصنا له العبارات(28، 29، 30، 31).

*تطبيق المعرفة: وقد خصصنا له العبارات(32، 33، 34، 35).

المحور الأول متعلق بتطبيقات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل 17 عبارة.

المحور الثاني متعلق بعمليات إدارة المعرفة (المتغير التابع)، حيث اشتمل 18 عبارة .

واشتمل الاستبيان ككل على 35 عبارة، يتم بمعالجتها وفقا الأساليب الإحصائية.

بعد الضبط النهائي للاستبيان قمنا بتوزيعه ميدانيا على عينة الدراسة يوم2018/04/22 وتم استرجاعه في نفس اليوم، حيث استرجعنا 26 استبيان من أصل 35 استبيان موزعة بنسبة استرجاع بلغت 74,28% .

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لبيان مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى العاملين للمحورين وهو يتكون من خمس خيارات : موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

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

المصدر: من اعدد الطالبة بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3-2):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 اقل 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

واعتبرت الطالبة المتوسطات في الجدول رقم (3-2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتماد الطالبة على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss) وهي كالآتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي.

2- قياس معامل الثبات.

3- قياس الاتساق الداخلي .

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة.

لصدق أداة الاستبيان، قمنا باختبار قياس الثبات و الاتساق الداخلي للاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 26 مفردة، وذلك باختبار التوزيع الطبيعي وبحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط .

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل الدراسة نقوم باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم(3-3):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو Shapiro-Wilk		اختباركولموقروف Kolmogorov-Smirnov	
القيمة الاحتمالية .Sig	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية .Sig	عدد مفردات العينة
0,815	26	0,200*	26

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (3-3) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro-Wilk) جاء باحتمالية معنوية **0,815** كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) باحتمالية معنوية **0,200*** وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) وهي أكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

ثانيا: الاتساق الداخلي لمحور تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

اعتمدنا في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محور تطبيقات إدارة الموارد البشرية على معامل سبيرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه.

1- معامل الارتباط بين العبارات وبعد التوظيف.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد التوظيف بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-4):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد التوظيف.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التوظيف	**1**	**-**
1	تقوم المؤسسة باختبارات المعرفة عند التوظيف	**0,398***	**0,044**

2	تقوم المؤسسة بتوظيف الأفراد الذين لديهم استعداد لتطبيق حلول سابقة لمشاكل العمل	0,791**	0,000
3	تعتمد المؤسسة على توظيف الأفراد الذين لديهم استعداد لابتكار حلول جديدة لمشاكل العمل	0,859**	0,000
4	ساهم التوظيف في تنويع كفاءات المؤسسة وخلق ديناميكية جديدة في فريق العمل	0,611**	0,001
5	تحسنت طريقة التعامل في حل مشاكل العمل بعد توظيف أفراد جدد	0,768**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3-4**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين *0,398و **0,859 بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي ذات دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد التوظيف.

2- معامل الارتباط بين العبارات وبعد التدريب.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد التدريب بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-5):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد التدريب.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التدريب	**1**	**-**
6	تراعي المؤسسة في اختيار التدريب التطورات المعرفية الجديدة في نشاط المؤسسة	0,537**	0,005
7	تضمن المؤسسة مستوى عالي من التأطير للأفراد المبتدئين	0,687**	0,000
8	تلجا المؤسسة لتدوير المناصب من اجل شمولية معارف الأفراد	0,758**	0,000
9	هناك تحسن محسوس للمعارف الخاصة بالعمل بعد تطبيق برنامج التدريب في كل المستويات التنظيمية	0,494*	0,010
10	تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد العاملين على الملاحظة للزملاء القدامى والتعلم من تجاربهم وخبراتهم	0,828**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3-5**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,494*** و **0,828**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي ذات دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد التدريب.

3- معامل الارتباط بين العبارات وبعد تقييم الأداء.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تقييم الأداء بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-6):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تقييم الأداء.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تقييم الأداء	**1**	**-**
11	تركز المؤسسة في تقييم الأداء على مدى قدرة الأفراد على استعمال المعارف الجديدة	**0,846****	**0.000**
12	يساهم تقييم الأداء في تصحيح الفجوات المعرفية بين أفراد فريق العمل	**0,806****	**0.000**
13	يقاس أداء الفرد وفق معايير خاضعة لمبدأ التعاون والمشاركة مع الآخرين	**0,802****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3-6**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط اكبر من **0.700** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي ذات دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تقييم الأداء.

4- معامل الارتباط بين العبارات وبعد التحفيز.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد التحفيز بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–7):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد التحفيز.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التحفيز	**1**	**–**
14	يؤدي التحفيز إلى تنمية الدافع للمشاركة في المعرفة.	**0,700****	**0.000**
15	يساهم التحفيز في المؤسسة في إقبال الأفراد على التعلم	**0,665****	**0.000**
16	تخضع الترقية في المؤسسة لمدى التطور المعرفي للفرد	**0,862****	**0.000**
17	أدت الزيادات في المكافآت إلى خلق دينامكية جديدة في فريق العمل	**0,721****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3–7**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,665**** و **0,862**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي ذات دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد التحفيز.

رابعا: الاتساق الداخلي لمحور عمليات إدارة المعرفة.

اعتمدت الطالبة في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محور عمليات إدارة المعرفة على معامل سبيرمان، حيث قامت بقياس درجة الارتباط بين المحور والعبارات التي تتضمنه.

1- **معامل الارتباط بين العبارات وبعد توليد المعرفة.**

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد توليد المعرفة بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–8):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد توليد المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد توليد المعرفة	**1**	**–**
18	تتولد معرفة جديدة في المؤسسة من جمع و تصنيف المعرفة الموجودة في وثائق وأدلة البيئة الخارجية (زبائن، منافسين...الخ)	**0,750****	**0.000**
19	تتولد معرفة جديدة في المؤسسة من الاطلاع على المعرفة الموجودة في مصادر بيانات المؤسسة ومشاريعها السابقة	**0,639****	**0.000**

20	تتولد معرفة جديدة في المؤسسة عبر دمج وتحليل المعرفة الموثقة لديها باستخدام أدوات التحليل التكنولوجي	0,681**	0.000
21	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة الجديدة على التفاعل المباشر والاهتمام المتبادل بين الأفراد العاملين لديها مع الزبائن	0,560**	0.000
22	تنشأ معرفة جديدة في المؤسسة من خلال تشجيع الحوارات والمناقشات الجماعية بين زملاء العمل	0,761**	0.000
23	تعتمد المؤسسة لتوليد المعرفة الجديدة على تشجيع العاملين على القراءة والتعلم والمشاركة	0,670**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3-8**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,560**** و **0,750**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي ذات دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد توليد المعرفة.

2- **معامل الارتباط بين العبارات وبعد خزن المعرفة.**

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد خزن المعرفة بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-9):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد خزن المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد خزن المعرفة	**1**	**-**
24	تركز المؤسسة على خزن المعرفة في الوسائط الالكترونية الحديثة (الحاسوب، الأقراص الممغنطة)	0,560**	0,003
25	تركز المؤسسة على خزن معرفتها في الوسائط الملموسة كالإرشادات والقواعد والإجراءات المكتوبة...	0,648**	0,000
26	تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على إدامة المناقشات بين زملاء العمل	0,881**	0,000
27	تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على المحافظة على العاملين ذوي المعرفة العالية أو المتنوعة	0,829**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3-9**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,560** و **0,881** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي ذات دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد خزن المعرفة.

3- **معامل الارتباط بين العبارات وبعد توزيع المعرفة.**

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد توزيع المعرفة بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-10):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد توزيع المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد توزيع المعرفة	**1**	**-**
28	تقوم المؤسسة بتوزيع المعرفة عبر أشكال تكنولوجيا المعلومات والاتصال (كالويب، البريد الالكتروني، الانترنت...)	**0,827****	**0,000**
29	تقوم المؤسسة بتوزيع المعرفة عبر قراءة وتصفح العاملين للوسائط الرقمية (كقواعد بيانات الحاسوب، الأقراص الممغنطة)	**0,768****	**0,000**
30	يجري توزيع المعرفة ونقلها عبر المشاركة وتفاعل الأفراد العاملين مع الآخرين	**0,528****	**0,006**
31	يجري توزيع المعرفة في المنظمة عبر السرد للتجارب الناجحة السابقة	**0,615****	**0,001**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3-10**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0,528** و **0,768** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي ذات دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد توزيع المعرفة.

4- معامل الارتباط بين العبارات وبعد تطبيق المعرفة.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تطبيق المعرفة بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-11):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تطبيق المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تطبيق المعرفة	**1**	**-**
32	تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم خدمات محدودة ونمطية	**0,740****	**0.000**
33	تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على الرقابة على تكلفة خدماتها	**0,773****	**0.000**
34	تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على الكفاءة في انجاز أو تقديم خدماتها	**0,786****	**0.000**
35	تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم حلول ابتكاريه فريدة وتميز خدماتها	**0,720****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3-11**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط اكبر من **0.700** بدرجة معنوية أقل من **0.05** وهي ذات دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد تطبيق المعرفة.

من خلال النتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي وثبات الاستبيان، نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

ثالثا: ثبات أداة الدراسة.

اعتمدنا في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم(3-12) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	**محور تطبيقات إدارة الموارد البشرية**	**17**	**0.899**
2	**محور عمليات إدارة المعرفة**	**18**	**0.902**

الثبات العام للاستبيان	35	0.942

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول رقم(3-12) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.600** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل **0.942** وعليه فإن عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار .

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الحزم الإحصائية :

-التكرارات والنسب المئوية.

-المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استنادا لإجابات أفراد العينة.

-الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحرافات إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

أولا:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية والوظيفية.

سنتناول التحليل الوصفي لخصائص العينة الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان و المتضمن الجنس و الفئات العمرية و المستوى العلمي وعدد سنوات الأقدمية و المركز الوظيفي، بغية التأكد من إمكانية تمثيلها للمجتمع المدروس.

1_متغير الجنس.

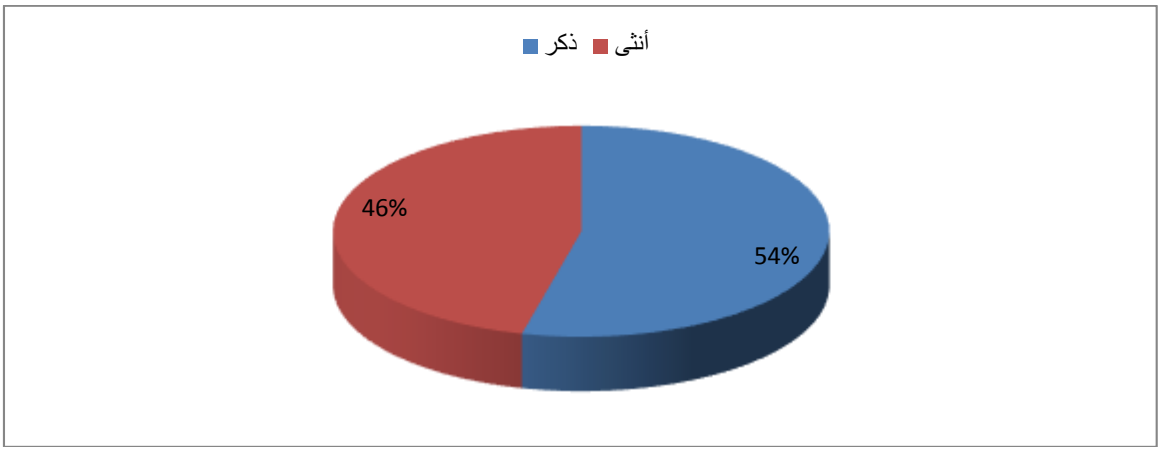
لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل مجتمع الدراسة بطريقة سليمة، الجدول والشكل التاليين يوضحين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم(3-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	14	53,8%
أنثى	12	46,2%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول والشكل يتضح أن تكرار ونسبة **الذكور** لعينة الدراسة اكبر من عدد **الإناث** حيث جاءت نسبة الذكور **53,8%** والإناث **46,2%**، معنى ذلك أننا لا نستثني من الدراسة أي جنس ، وأيضا كانت نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث هذا راجع لسياسة المؤسسة المعتمدة في التوظيف.

2- متغير الفئات العمرية.

يتراوح سن العينة مابين(أقل من 30 وأكبر من40)، والجدول التالي يوضح ذلك:

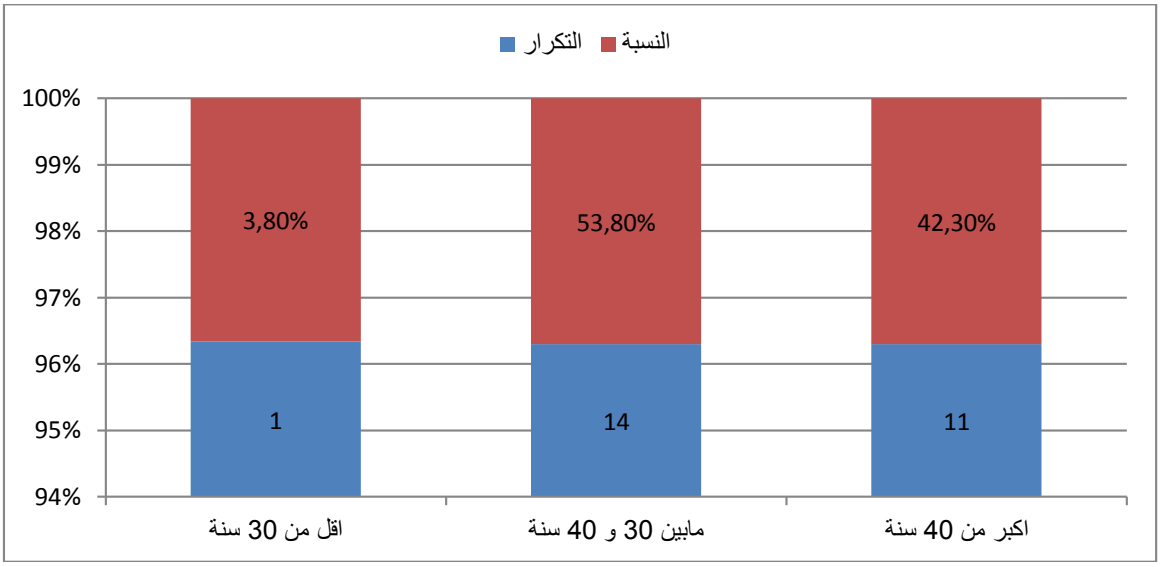
الجدول رقم(3-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	3,8%
مابين 30 و 40 سنة	14	53,8%
أكبر من 40 سنة	11	42,3%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول السابق يمكن تمثيل رسم بياني يوضح التوزيع النسبي لأفراد العينة.

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول والشكل : أن الفئة **مابين 30 و 40 سنة** شكلت اكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بنسبة **53,8%** ، تليها الفئة **اكبر من 40 سنة** بنسبة **42,3%** وشكلت الفئة **أقل 30 سنة** اقل نسبة **3,8%**، ويدل ذلك على التنوع العمري لأفراد العينة، حيث نستنتج أن الهيكل الإداري في المديرية هيكل شبابي قوي وقادر على البذل والعطاء والتنوع، وهذا يعكس أيضا توفر عامل الخبرة والجهد وكذا تحقيق المطلوب.

3- متغير المستوى التعليمي.

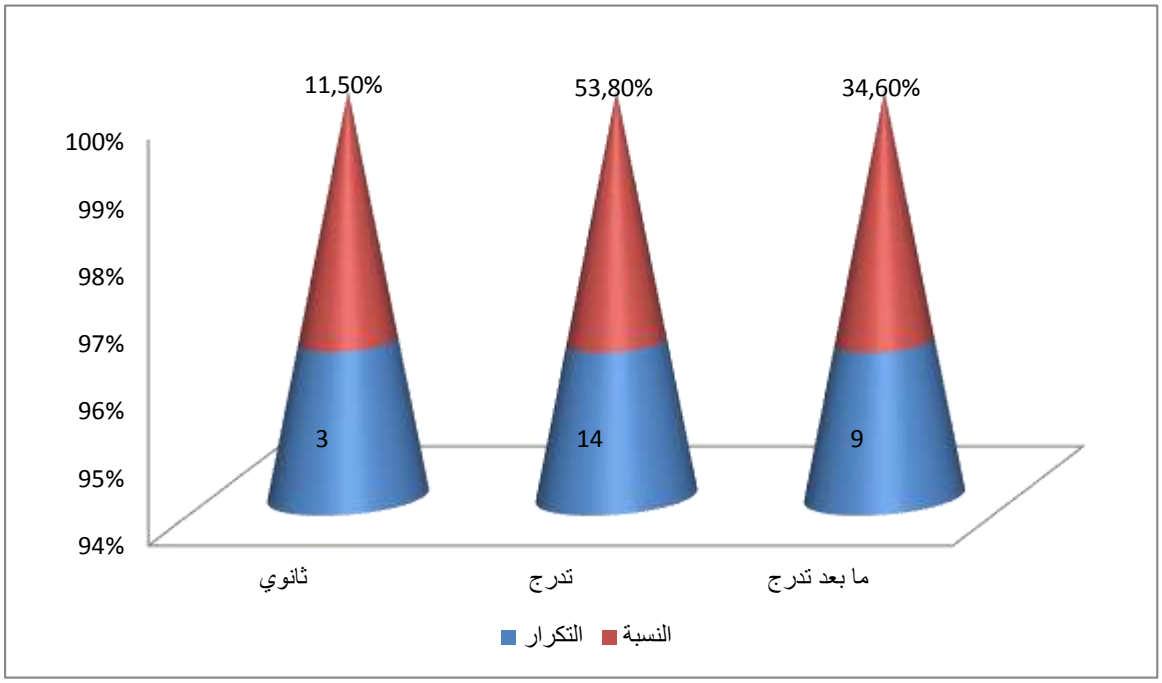
إجابات أفراد العينة المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	3	11,5%
تدرج	14	53,8%
ما بعد تدرج	9	34,6%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

ويمكن تمثيل الرسم البياني الذي يوضح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



الشكل رقم(3–6): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول والشكل أن اكبر نسبة لعينة الدراسة في المستوى التعليمي، فئة **تدرج** بالنسبة **53,8%** ، تليها فئة **ما بعد تدرج** بالنسبة **34,6%** وشكلت فئة **ثانوي** اقل نسبة **11,5%**.

من خلال هذه النسب نستخلص أن أفراد العينة مؤهلين علميا لتعبئة الاستبيان، وهذا ما يدعم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

4–عدد سنوات الأقدمية.

تم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة أو الأقدمية كما هو موضح في الجدول التالي:

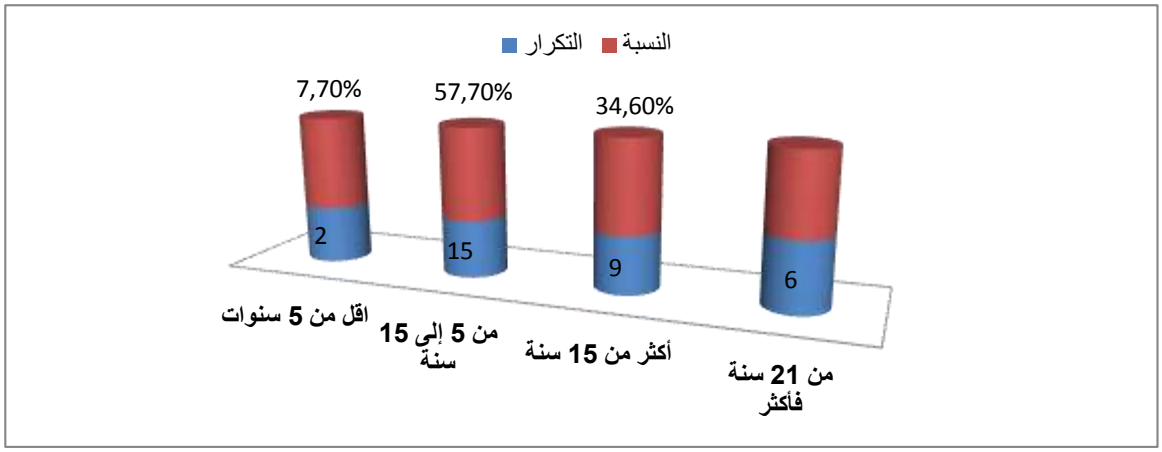
الجدول رقم(3–16): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الأقدمية.

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	2	7,7%
من 5 إلى 15 سنة	15	57,7%
أكثر من 15 سنة	9	34,6%

المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول يمكن تمثيل الرسم البياني للتوزيع النسبي لأفراد العينة:



الشكل رقم(3-7): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية..

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول والشكل أن الفئة **من 5 إلى 15 سنة** شكلت اكبر تكرار ونسبة لسنوات الخبرة لعينة الدراسة حيث جاءت بنسبة **57,7%** ،تليها الفئة **أكثر من 15 سنة** بنسبة **34,6%** ،وشكلت الفئة **اقل من 5 سنوات** اقل نسبة **7,7%**، حيث نستنتج أن عينة الدراسة لديها الخبرة الكافية لإعطاء إجابات ذات مصداقية.

5-متغير المركز الوظيفي.

تم توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي.

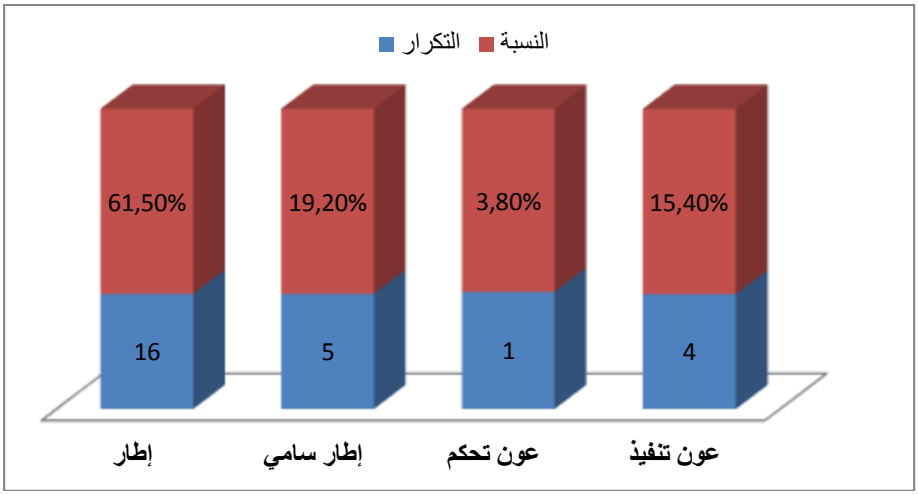
مجال الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	16	61,5%
إطار سامي	5	19,2%
عون تحكم	1	3,8%

عون تنفيذ	4	15,4%
المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

ويمكن تمثيل الرسم البياني لتوزيع أفراد العينة كما هو موضح في الجدول السابق:

الشكل رقم(3-8): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول والشكل أن اكبر فئة من عينة الدراسة من **الإطارات** حيث جاءت بنسبة **61,5%** ،يليها فئة **إطار سامي** بنسبة **19,2%** ،يليها فئة **عون تنفيذ** بنسبة **15,4%** ،وشكل **عون تحكم** اقل نسبة **3,8%**.

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

سنحاول تحليل عبارات محور تطبيقات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) ومحور عمليات إدارة المعرفة (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أ- التحليل الوصفي لمحور تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

1- التحليل الوصفي لبعد التوظيف:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد التوظيف من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(3-18): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التوظيف.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	تقوم المؤسسة باختبارات المعرفة عند التوظيف	4,27	0,533	1	عالية جدا
2	تقوم المؤسسة بتوظيف الأفراد الذين لديهم استعداد لتطبيق حلول سابقة لمشاكل العمل	3,77	0,587	3	عالية
3	تعتمد المؤسسة على توظيف الأفراد الذين لديهم استعداد لابتكار حلول جديدة لمشاكل العمل	3,77	0,587	3	عالية
4	ساهم التوظيف في تنويع كفاءات المؤسسة وخلق ديناميكية جديدة في فريق العمل	3,81	0,634	2	عالية
5	تحسنت طريقة التعامل في حل مشاكل العمل بعد توظيف أفراد جدد	3,62	0,852	4	عالية
	بعد التوظيف	3,84	0,474	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-18) أن المتوسط الحسابي لبعد التوظيف جاءا بمقدار 3,84 بدرجة عالية ، كما جاءت العبارات2-3 -4-5 بدرجات عالية والعبارة 1 بدرجة عالية جدا، وهذا إشارة لتوفر بعد التوظيف في تطبيقات إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية ، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0,474 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- التحليل الوصفي لبعد التدريب:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد التدريب من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(3-19): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التدريب.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
6	تراعي المؤسسة في اختيار التدريب التطورات المعرفية الجديدة في نشاط المؤسسة	3,96	0,599	1	عالية

7	تضمن المؤسسة مستوى عالي من التأطير للأفراد المبتدئين	3,92	0,688	2	عالية
8	تلجا المؤسسة لتدوير المناصب من اجل شمولية معارف الأفراد	3,42	0,987	4	عالية
9	هناك تحسن محسوس للمعارف الخاصة بالعمل بعد تطبيق برنامج التدريب في كل المستويات التنظيمية	3,88	0,431	3	عالية
10	تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد العاملين على الملاحظة للزملاء القدامى والتعلم من تجاربهم وخبراتهم	3,88	0,952	3	عالية
	بعد التدريب	3,81	0,505	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-19) أن المتوسط الحسابي لبعد التدريب جاءا بمقدار **3,81** بدرجة عالية ، كما جاءت جميع العبارات6-7-8-9-10 بدرجات عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد التدريب في تطبيقات إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية ، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,505** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

3- التحليل الوصفي لبعد تقييم الأداء:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد تقييم الأداء من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(3-20): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تقييم الأداء.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
11	تركز المؤسسة في تقييم الأداء على مدى قدرة الأفراد على استعمال المعارف الجديدة	3,81	0,801	1	عالية
12	يساهم تقييم الأداء في تصحيح الفجوات المعرفية بين أفراد فريق العمل	3,81	0,749	1	عالية
13	يقاس أداء الفرد وفق معايير خاضعة لمبدأ التعاون والمشاركة مع الآخرين	3,69	0,736	2	عالية

	بعد تقييم الأداء	**3,76**	**0,651**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-20) أن المتوسط الحسابي لبعد تقييم الأداء جاءا بمقدار **3,76** بدرجة عالية ، كما جاءت جميع العبارات11-12-13 بدرجات عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد تقييم الأداء في تطبيقات إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية ، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,651** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

4- التحليل الوصفي لبعد التحفيز:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد التحفيز من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(3-21): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التحفيز.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
14	يؤدي التحفيز إلى تنمية الواقع للمشاركة في المعرفة.	**4,27**	**0,724**	**1**	**عالية جدا**
15	يساهم التحفيز في المؤسسة في إقبال الأفراد على التعلم	**4,15**	**0,675**	**2**	**عالية**
16	تخضع الترقية في المؤسسة لمدى التطور المعرفي للفرد	**4,00**	**1,020**	**3**	**عالية**
17	أدت الزيادات في المكافآت إلى خلق دينامكية جديدة في فريق العمل	**3,85**	**0,881**	**4**	**عالية**
	بعد التحفيز	**4,06**	**0,630**	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-21) أن المتوسط الحسابي لبعد التحفيز جاءا بمقدار **4,06** بدرجة عالية، كما جاءت اغلب العبارات15-16-17بدرجات عالية، والعبارة 14 بدرجة عالية جدا، وهذا إشارة لتوفر بعد التحفيز في تطبيقات إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية ، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,630** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد على إدارة الموارد البشرية للحصول على الموارد البشرية المتميزة بالكم والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب من خلال تطبيقات هذه الأخيرة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء والتحفيز) مما يساعد المؤسسة على تقديم أفضل أداء ومستوى خدماتي عالي.

ب –التحليل الوصفي لمحور عمليات إدارة المعرفة.

1– التحليل الوصفي لبعد توليد المعرفة:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد توليد المعرفة من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(3–22): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد توليد المعرفة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
18	تتولد معرفة جديدة في المؤسسة من جمع و تصنيف المعرفة الموجودة في وثائق وأدلة البيئة الخارجية (زبائن، منافسين...الخ)	3,88	0,766	3	عالية
19	تتولد معرفة جديدة في المؤسسة من الاطلاع على المعرفة الموجودة في مصادر بيانات المنظمة ومشاريعها السابقة	3,77	0,815	5	عالية
20	تتولد معرفة جديدة في المؤسسة عبر دمج وتحليل المعرفة الموثقة لديها باستخدام أدوات التحليل التكنولوجي	4,00	0,693	1	عالية
21	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة الجديدة على التفاعل المباشر والاهتمام المتبادل بين الأفراد العاملين لديها مع الزبائن	3,85	0,675	4	عالية
22	تنشأ معرفة جديدة في المؤسسة من خلال تشجيع الحوارات والمناقشات الجماعية بين زملاء العمل	3,96	0,871	2	عالية
23	تعتمد المؤسسة لتوليد المعرفة الجديدة على تشجيع العاملين على القراءة والتعلم والمشاركة	3,65	0,977	5	عالية
	بعد توليد المعرفة	3,85	0,576	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-22) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد توليد المعرفة انه جاء بمقدار 3,85 بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على العبارات 18-19-21-22-23 حيث نجد أنها عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد توليد المعرفة في محور عمليات إدارة المعرفة بدرجة عالية في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0,576 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- التحليل الوصفي لبعد خزن المعرفة:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد خزن المعرفة من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(3-23): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد خزن المعرفة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
24	تركز المؤسسة على خزن المعرفة في الوسائط الالكترونية والحديثة (الحاسوب، الأقراص الممغنطة)	**4,23**	**0,587**	**1**	**عالية جدا**
25	تركز المؤسسة على خزن معرفتها في الوسائط الملموسة كالإرشادات والقواعد والإجراءات المكتوبة...	**3,96**	**0,599**	**2**	**عالية**
26	تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على إدامة المناقشات بين زملاء العمل	**3,73**	**0,962**	**4**	**عالية**
27	تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على المحافظة على العاملين ذوي المعرفة العالية أو المتنوعة	**3,92**	**0,935**	**3**	**عالية**
	بعد خزن المعرفة	**3,96**	**0,590**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-23) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد خزن المعرفة انه جاء بمقدار **3,96** بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على العبارات 25-26-27 حيث نجد أنها عالية، كما جاءت العبارة 24 بدرجة عالية جدا وهذا إشارة لتوفر بعد خزن المعرفة في محور عمليات إدارة المعرفة بدرجة عالية في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,590** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي

3- التحليل الوصفي لبعد توزيع المعرفة:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد توزيع المعرفة من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(3-24): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد توزيع المعرفة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
28	تقوم المؤسسة بتوزيع المعرفة عبر أشكال تكنولوجيا المعلومات والاتصال (كالويب، البريد الالكتروني، الانترنت...)	**4,27**	**0,667**	**1**	**عالية جدا**
29	تقوم المؤسسة بتوزيع المعرفة عبر قراءة وتصفح العاملين للوسائط الرقمية (كقواعد بيانات الحاسوب، الأقراص الممغنطة)	**4,00**	**0,938**	**2**	**عالية**
30	يجري توزيع المعرفة ونقلها عبر المشاركة وتفاعل الأفراد العاملين مع الآخرين	**3,92**	**0,628**	**3**	**عالية**
31	يجري توزيع المعرفة في المؤسسة عبر السرد للتجارب الناجحة السابقة	**3,92**	**0,628**	**3**	**عالية**
	بعد توزيع المعرفة	**4,02**	**0,496**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-24) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد توزيع المعرفة انه جاء بمقدار **4,02** بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على العبارات 29-30-31 حيث نجد أنها عالية، كما جاءت العبارة 28 بدرجة عالية جدا وهذا إشارة لتوفر بعد توزيع المعرفة في محور عمليات إدارة المعرفة بدرجة عالية في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,496** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

4- التحليل الوصفي لبعد تطبيق المعرفة:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد تطبيق المعرفة من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(3-25): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تطبيق المعرفة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
32	تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم خدمات محدودة ونمطية	**3,65**	**0,797**	**4**	**عالية**
33	تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على الرقابة على تكلفة خدماتها	**3,85**	**0,881**	**3**	**عالية**
34	تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على الكفاءة في انجاز أو تقديم خدماتها	**3,88**	**0,766**	**2**	**عالية**
35	تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم حلول ابتكاريه فريدة وتميز خدماتها	**4,08**	**0,796**	**1**	**عالية**
	بعد تطبيق المعرفة	**3,86**	**0,656**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss

من خلال الجدول رقم (3-25) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد تطبيق المعرفة انه جاء بمقدار **3,86** بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات 32-33-34-35 حيث نجد أنها عالية، وهذا إشارة لتوفر بعد تطبيق المعرفة في محور عمليات إدارة المعرفة بدرجة عالية في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,656** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

مايفسر هذه النتيجة أن تطبيق وتحقيق إدارة المعرفة في المؤسسة حسب وجهة نظر موظفيها تمكنهم من الوصول إلى المعرفة وابداء آرائهم وتوفر أنظمة تكنولوجية وقنوات فعالة تمكنهم من الوصول إلى المعرفة مع الحفاظ على جو العمل الذي يشجعهم على الإبداع والتطوير، هذا أيضا يدل على أن إدارة المعرفة تلعب دورا هاما في المديرية من أجل تحقيق إستراتيجياتها لمواجهة المنافسين والحفاظ على الحصة السوقية واحتكارها لسوق الهاتف الثابت ومواجهة خطر المنافسة القوية (الهاتف النقال).

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة.

1- اختبار الفرضية الرئيسية.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-26):اختبار الانحدار البسيط لتطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية.

البيان	تطبيقات إدارة الموارد البشرية				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية	0.782	0.611	0.781	6.143	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-26) تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.782** بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.611** أي أن ما قيمة **61%** من التغيرات في عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية ناتجة عن تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.781** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيقات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى وعمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية بقيمة **0.781**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **6.143** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة **0.05**

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات التوظيف على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة **0.05**

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات التوظيف على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة **0.05**

جدول رقم(3-27):اختبار الانحدار البسيط لتطبيقات التوظيف على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية.

البيان	تطبيقات التوظيف				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية	0.581	0.338	0.586	3.501	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-27) لتطبيقات التوظيف على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.581** بين تطبيقات التوظيف وعمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية، ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.338** أي أن ما قيمة **33%** من التغيرات في عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية ناتجة عن تطبيقات التوظيف.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.586** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيقات التوظيف يؤدي إلى وعمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية بقيمة **0.586**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **3.501** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.002** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات التوظيف على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05**

3 -اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات التدريب على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات التدريب على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-28):اختبار الانحدار البسيط لتطبيقات التدريب على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية.

البيان	تطبيقات التدريب				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية	0.699	0.489	0.661	4.789	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-28) لتطبيقات التدريب على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.699** بين تطبيقات التدريب وعمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.489** أي أن ما قيمة **48%** من التغيرات في عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية ناتجة عن تطبيقات التدريب.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.661** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيقات التدريب يؤدي إلى عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية بقيمة **0.661**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **4.789** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات التدريب على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05**

4 –اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات تقييم الأداء على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات تقييم الأداء على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-29):اختبار الانحدار البسيط لتطبيقات تقييم الأداء على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية.

البيان	تطبيقات تقييم الأداء				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية	0.629	0.395	0.461	3.960	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-29) لتطبيقات تقييم الأداء على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.629** بين تطبيقات تقييم الأداء وعمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.395** أي أن ما قيمة **39%** من التغيرات في عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية ناتجة عن تطبيقات تقييم الأداء.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.461** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيقات تقييم الأداء يؤدي إلى وعمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية بقيمة **0.461**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **3.960** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.001** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات تقييم الأداء على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05**

5 –اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات التحفيز على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات التحفيز على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3-30):اختبار الانحدار البسيط لتطبيقات التحفيز على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية.

البيان	تطبيقات التحفيز				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية	0.727	0.528	0.557	5.180	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-30) تطبيقات التحفيز على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.727** بين تطبيقات التحفيز وعمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.528** أي أن ما قيمة **%52** من التغيرات في وعمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية ناتجة عن تطبيقات التحفيز.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.557** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيقات التحفيز يؤدي إلى عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية بقيمة **0.557**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **5.180** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات التحفيز على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05**

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية حيث قدمنا لمحة عن المؤسسة والإحصائيات اللازمة لعدد الموظفين الذين يمثلون مجتمع الدراسة، ثم وضحنا المنهج والأدوات المستخدمة المتمثلة في الاستبيان المرفق ، ثم اعتمدنا على وصف تحليل متغيرات الدراسة ثم التحقق من الفرضيات ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

- توفر أبعاد تطبيقات إدارة الموارد البشرية في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية بدرجة عالية.
- توفر أبعاد عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية بدرجة عالية.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات التوظيف على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات التدريب على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات تقييم الأداء على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات التحفيز على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05



الفصل الثاني

أساسيات حول إدارة المعرفة

تمهيد:

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي التجاري، أو على الصعيد التكنولوجي المعرفي، هذا التطور السريع المذهل الذي عرفته العلوم والتكنولوجيا خلال القرنين الأخيرين أدى إلى تراكم معرفي كبير كان له دور بارز في التحول الاقتصادي، كل ذلك ساهم في خلق إطار عام جديد للنشاط الاقتصادي اصطلح عليه اسم اقتصاد المعرفة حيث أن الفكرة القائلة أن عنصر المعرفة يؤدي دورا كبيرا في الاقتصاديات ليست فكرة جديدة لأنه لا يمكن القيام بأي نشاط كان دون الاعتماد على المعرفة، غير أن تطور استخدام المعرفة وعملياتها وتوظيفها في العديد من المجالات مع ضمان ديناميكية تسمح للعلاقات والعمليات المعرفية بالتكامل بينها هو الأمر الذي أصبح يشكل واقعا جديدا في النظريات الاقتصادية والإدارية.

وفقا لذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتضمن المبحث الأول الاقتصاد المعرفي والمعرفة، ويتطرق المبحث الثاني إلى إدارة المعرفة، ويتناول المبحث الثالث العلاقة بين نشاطات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة.

المبحث1: الاقتصاد المعرفي والمعرفة

قبل التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة المعرفة، يجب أولا فهم الإطار العام الذي تتم فيه هذه العملية، وهو اقتصاد المعرفة، إضافة إلى ما يقتضيه هذا الاقتصاد من مواصفات وشروط ينبغي أن تحققها المنظمة من أجل التكيف مع معطيات هذا الواقع الجديد.

المطلب 1: مفهوم الاقتصاد المعرفي، أهميته وركائزه

ساد التصنيف الكلاسيكي لعوامل الإنتاج (الأرض ، رأس المال و العمل) إلى غاية ظهور عامل آخر أوجدته تغير الظروف الاقتصادية، حيث قل بريق الاقتصاد المعتمد على الإنتاج الكمي ليحل محله الاقتصاد المعتمد على المعرفة .

الفرع1: مفهوم الاقتصاد المعرفي

أولا : النشأة التاريخية لاقتصاد المعرفة

إذا تمعنا في المراحل الزمنية التي مر بها الاقتصاد الحالي لوجدنا بأن المرحلة الحالية ما هي إلا امتداد لمراحل ولت تصنف كلها في دورة حياة الاقتصاد، والتي نذكرها:[1]

1- مرحلة الاقتصاد الزراعي: (Agricultural economy)

تعبر هذه المرحلة عن بدء الاقتصاد وارتباطه بجانب الزراعة، حيث تشكل هذه الأخيرة أكبر مصدر للتبادلات الاقتصادية، وكانت الشغل الشاغل لعلماء الاقتصاد يتمثل في عنصر الندرة في الموارد على رأسها الأرض، رأس المال، العمل، و كان على رأسها المدرسة الطبيعية (الفيزيوقراط) تتفق على أن مصدر الثروات هي الأرض، وأن محور تطور الفكر الاقتصادي هو الزراعة.

2- مرحلة الاقتصاد الصناعي :(Industrial economy)

لقد شكل قيام الثورة الصناعية مرحلة جديدة في عالم الاقتصاد، فانتقل هذا الأخير من الزراعة إلى الصناعة نظرا للمزايا العديدة التي قدمتها هذه الأخيرة، بدأت تحديدا في (1698) بتطوير المحرك البخاري من طرف

[1] أبو القاسم الحمدي، دور استراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، عمار ثليجي، الأغواط، ص2.

"توماس سافري" ، وقد اعتبرت انجلترا آنذاك مهدا وحاضنا للثورة الصناعية، غير أن تلك الاختراعات لم تقتصر على انجلترا بل انتشرت في مختلف الدول الأوروبية، وننوه هنا إلى أن هذه الطفرة الصناعية الكبيرة قد ألقت بظلالها على عدة مناحي في الحياة الاقتصادية مثل: زيادة حجم الإنتاج بصورة كبيرة، زيادة رؤوس الأموال التي أدت إلى زيادة حجم الاستثمارات، هيمنة الأنشطة الصناعية على باقي الأنشطة الأخرى وحلول المصنع محل المزرعة.

3-مرحلة اقتصاد الخدمات (Information (service) economy)

ويسمى أيضا اقتصاد المعلومات، وقد ظهر هذا القطاع الجديد في سنوات السبعينات (1971-1981)نتيجة لثورة تقنية تمثلت في اختراع الحاسوب وتعميم استخدامه في مختلف دول العالم المتقدمة، حيث أسهم هذا الأخير باعتباره نتاج الثورة التكنولوجية مع نتاج ثورة الاتصالات المتمثلة في الشبكات ثورة أخرى تجسدت في قوة الربط بين التكنولوجيا مع الاتصال (تكنولوجيا المعلومات والاتصال)، وقد تطورت هذه الاقتصاديات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث شغلت أكثر من 70بالمائة من مجموع المبادلات الاقتصادية والتجارية في سنوات السبعينيات، وهذا يعكس الأهمية التي أصبح يحتلها قطاع المعلومات[1].

4- مرحلة الاقتصاد المعرفي

يعبر الاقتصاد المعرفي عن المرحلة الثالثة من دورة حياة اقتصاد المعلومات، ويعرف هذا الاقتصاد بأنه الذي يعتمد أساسا على إنتاج واستخراج المعرفة كأساس لخلق النمو والثروة في جميع القطاعات الاقتصادية حيث أصبحت المعرفة عاملا من عوامل الإنتاج، وهو الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دورا كبيرا في تحقيق القيمة المقدمة لمنتجات المنظمات[2].

[1]جمال يوسف نذير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص35 .

[2] أبو القاسم الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص3 .

ويوضح الشكل التالي الفرق بين العصر الصناعي حيث المعرفة غير مهيكلة و عصر المعرفة المتميز بمساحة أكبر للإبداع الدائم، و المشاركة الجماعية عن طريق فريق يعمل على تحقيق أهداف المنظمة .

الشكل رقم (2-1): من عصر الصناعي إلى عصر المعرفة



المصدر :بلقوم فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص14 .

ثانيا : تعريف اقتصاد المعرفة

وقد وردت تعاريف عديدة للاقتصاد المعرفي:[1]

عرف الاتحاد الأوروبي اقتصاد المعرفة بأنه ذلك الاقتصاد الذي يقوم على تحويل معرفة علوم الحياة إلى منتجات تنافسية وناجعة اقتصاديا ومستدامة.

يعرفه (M.parken):" أنه دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة، وحوافز الأفراد لاكتشاف وتعلم المعرفة والحصول على ما يعرفه الآخرون ".

في حين يعرفه خير الدين "أنه الاقتصاد الذي يقوم على أساس إنتاج المعرفة واستخدام نتائجها وثمارها فتشكل جزءا أساسيا من ثروة المجتمع ومن رفاهيته"[2].

– أما الخضيري: فيعتبره فرع من العلوم الأساسية، يهدف إلى تحسين رفاهية الأفراد، المنظمات، والمجتمع عن طريق دراسة نظم إنتاج وتصميم المعرفة ثم إجراء تنفيذ التدخلات الضرورية لتطوير هذه النظم.

–كما يعرفه التقرير الاستراتيجي العربي: أنه اقتصاد حديث فرض طائفة جديدة من ألوان النشاطات المرتبطة بالمعرفة والتكنولوجيا والمعلومات، ومن أهم ملامحه التعاملات التجارية التي تتم عن طريق الانترنت.

– ومن جهته اعتبر (Drucker) أن المعرفة أصبحت موردا أساسيا للأفكار، أما العوامل الأخرى التقليدية رأس المال، العمل، الأرض ستصبح من الأمور الثانوية، وسيكون الحصول عليها سهلا وميسورا إن توفرت المعرفة التخصصية.

– أما اقتصاد المعرفة عند K.SNELLMAN.POWL: فيتمثل في إنتاج السلع و الخدمات المعتمدة على نشاطات المعرفة المكثفة التي تساهم في تسريع التكنولوجيا و التقدم العلمي، اعتمادا على القدرات الفكرية بدل من الثروات المادية و الطبيعية، مع دمج جهود التحسين في كل مرحلة من عمليات الإنتاج عن طريق البحوث و التطوير و العلاقة مع الزبائن .

وعليه يمكن القول أن الاقتصاد المعرفي هو"الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة"، وهو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، معنى ذلك أن المعرفة تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

[1] جمال يوسف نذير ، مرجع سبق ذكره ، ص38 .

[2] حامد كريم الحدراوي ومحمد جبار الشمري، مرجع سبق ذكره، ص192-193.

الفرع 2: أهمية الاقتصاد المعرفي

إن الاقتصاد المعرفي اقتصاد جديد، أو طابع خاص لا يستمد خصوصيته فقط من اعتبارات الحاضر والماضي، ولكن من خصوصية دوره الذي سيقوم به في المستقبل، وبالدوافع المحفزة للتطوير والابتكار، ينمو بمعدلات سريعة ويتفوق على الاقتصاديات الأخرى كافة بشكل غير مسبوق سواء من الناحية الملموسة أو غير الملموسة.

برزت أهمية الاقتصاد المعرفي، وتزايدت وتأكدت من خلال الدور الواضح الذي تؤديه المعرفة في تحديد طبيعة الاقتصاد، ونشاطاته، وفي تحديد الوسائل والأساليب والتقنيات المستخدمة في هذه النشاطات، وفي توسعها، وفي ما تنتجه، وفي ما تلبيه من احتياجات، وما توفره من خدمات، ومن ثم في مدى ما تحققه من منافع وعوائد للأفراد والمجتمع، وبما يحقق للاقتصاد تطوره ونموه ومما زاد من مبررات التحول إلى الاقتصاد المعرفي وزيادة أهميته هو النمو السريع للمعرفة، وظهور فروع علمية جديدة، فضلا عن ظهور تكنولوجيا ومنتجات جديدة ويمكن عرض أهمها:[1]

1- إن المعرفة العلمية التي يتضمنها الاقتصاد المعرفي تعتبر الأساس في توليد الثروة وتراكمها .

2- الإسهام في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض كلف الإنتاج، وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة وبالذات في المجالات الصناعية التي تبرز فيها صناعات الأجهزة والمعدات الإلكترونية وأجهزة الحاسوب وبرمجياته .

3- الإسهام في توليد فرص عمل في المجالات التي يتم استخدام التقنيات المتقدمة التي يتضمنها الاقتصاد المعرفي وتوليد فرص عمل تتسع باستمرار للعاملين الذين لديهم مهارات وقدرات علمية متخصصة.

4- إسهام مضامين الاقتصاد المعرفي ومعطياته وتقنياته، في توفير الأساس المهم والضروري للتحضير على التوسع في الاستثمار وخاصة الاستثمار في المعرفة العلمية والعملية من أجل تكوين رأس مال معرفي يساهم في إنتاج معرفي متزايد.

5- إسهام الاقتصاد المعرفي في تغيرات هيكلية واضحة وملموسة في الاقتصاد[2].

[1] حامد كريم الحدراوي و محمد جبار الشمري ، مرجع سبق ذكره، ص192-193 .

[2] علي عبد الستار ،مرجع سبق ذكره ،ص 36 .

الفرع 3: ركائز الاقتصاد المعرفي

يستند الاقتصاد المعرفي في أساسه على أربع ركائز، وهي على النحو التالي:[1]

1- الابتكار(البحث والتطوير): نظام فعال من الروابط التجارية مع المؤسسات الأكاديمية وغيرها من المنظمات التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتناهية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية.

2-**التعليم**: وهو من الاحتياجات الأساسية للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية، حيث يتعين على الحكومات أن توفر اليد العاملة الماهرة والإبداعية القادرة على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل، وتنامي الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلا عن المهارات الإبداعية في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة.

3-**البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**:التي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفه مع الاحتياجات المحلية، لدعم النشاط الاقتصادي وتحفيز المشاريع على إنتاج قيم مضافة عالية .

4- **الحاكمية الرشيدة**: التي تقوم على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الأطر القانونية والسياسية من أجل زيادة الإنتاج والنمو، وتشمل السياسات التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر إتاحة ويسر وتخفيض التعريفات الجمركية على منتجات التكنولوجيا وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

ويؤكد ذلك ما جاء في مؤتمر اقتصاديات المعرفة (جامعة النجاح، 2007) حيث تبنى من خلال جلساته جميع ركائز الاقتصاد المعرفي، وشدد المؤتمر على زيادة مقدار ما يخصص للبحث والتطوير لأنها تعتبر العمود الفقري للاقتصاد المعرفي[2] .

المطلب 2: خصائص الاقتصاد المعرفي

نظرا لخصوصية اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من معطيات مميزة فإنه يمتاز ببعض الخصائص من جملتها:

1-الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري والمعرفي.

2-الاعتماد على القوى العاملة المؤهلة والمتخصصة

3-انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج وصناعة السلع إلى إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية.

---

[1] يوسف بن حمودة، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة في المؤسسة، أطروحة دكتوراه ، إدارة أعمال ، جامعة الشلف ، 2015 ،ص4.

[2] نداء محمد النجار ، دور أدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة ،رسالة ماجيستير ، إدارة أعمال،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ،غزة ،2012،ص49 .

4-اعتماد التعلم والتدريب المستمرين، وإعادة التدريب.

5-توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات(ICT) بفاعلية.

6-تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية.

7-ارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت وتنوعت مؤهلاتهم وخبراتهم.

8- عقود العمل هي أكثر مرونة ومؤقتة ومرتبطة بالمهمة.

9-الاستخدام الكثيف للمعرفة العلمية والعملية المتطورة العالية التقنية.

10- لم تعد الموجودات الفيزيائية للشركة تشكل عاملا أساسيا في تقييم الشركة المالي.

11- تحول المعلومة إلى سلعة يمكن الاتجار بها .

12- أصبح للمعلومة قيمة تبادلية وقيمة استعمالية.

13- صعوبة تطبيق القوانين والقيود والضرائب لأن الاقتصاد مبني على المعرفة والمعرفة متاحة في أي مكان[1].

بالإضافة إلى هذه الخصائص، فيمكن القول أن اقتصاد المعرفة اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة، لأنه وعلى عكس أغلب الموارد الاقتصادية التي تنضب من جراء الاستهلاك، تزداد المعرفة بالممارسة والاستخدام .

المطلب 3:مفهوم المعرفة، مصادرها وعملية الارتقاء المعرفي

المعرفة ليست كباقي المكونات الأخرى، فهي مورد حيوي قابل للتطور و التغير وفق احتياجات المنظمات و مقتضيات البيئة الخارجية، سنتطرق فيما يلي إلى أهم المفاهيم المتعلقة بها، و مصادرها .

الفرع 01 : مفهوم المعرفة

يقصد بالمعرفة لغة: "إدراك الشيء وفهمه على ما هو عليه أو مجموع المعارف والعلوم المكتسبة "، والمعرفة اسم مشتق من الفعل "يعرف" تشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم، فهي إذا كل ما هو معروف أو مفهوم فمعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس.

[1] حسن فليح خلف، اقتصاد المعرفة، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن،2007،ص27.

وقد شكل الدين الإسلامي من خلال نظرته للمعرفة عمقا مهما في فهم طبيعتها، من خلال الرفع من شأن أصحاب العلم، فالمعرفة في الإسلام تمتاز عن غيرها بلا واقعية في مواجهة الحياة وفي مجال القضايا الاجتماعية بالحفاظ على سمة الاعتدال [1] .

أما اصطلاحا: لقد تناول مفهوم المعرفة من عدة مداخل وانطلاقا من عدة نظريات لتعطى لها مفاهيم، وبالرغم من ذلك فإن القاسم المشترك بين هذه المفاهيم هو كون الجوهر الأساسي لسعي العديد من المنظمات والأفراد لاكتسابها هو اعتبار هذه الأخيرة أصلا غير ملموس، يقوم اكتشافه وتطبيقه إلى الارتقاء بأداء الفرد والمنظمة معا[2].

[1] نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص14 .

[2] العربي عمران ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس ،سطيف ،2013، ص3.

و الجدول التالي يلخص بعض التعاريف كما يلي :[1]

الجدول رقم (2-1): مفاهيم مقدمة للمعرفة

الباحث	مفهوم المعرفة
Hornby	الفهم المكتسب من الخبرة أو الفهم المتأني من خلال الدراسة والتعلم.
Zeithaml	هي موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.
Drwker	القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات.
Wit et meyerstewar tdermott	هي قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها. إنها رأسمال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي. المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما نحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما،وما نتذكره عن طريق التفكير.
Douy et neal	هي عبارة عن معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد.
Daft	هي عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمنظمة وذلك عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا وتكون على نوعين ظاهرة سهل التعبير عنها وضمنية ويصعب التعبير عنها ونقلها إلى الآخرين.
العلي عبد الستار	عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى المعلومات.
الصباغ	مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة.

المصدر :واضح فواز ونويري مجري ، مرجع سبق ذكره ، ص3

وفي الأخير وكتعريف شامل يمكن القول بأن المعرفة هي: "نتاج تفاعل ناجم عن كل من تراكم الخبرة الناجمة عن تجارب معايشة حياتية واقعية فعلية، وفي الوقت ذاته أيضا نتاج معامل وأبحاث ودراسات ومن ثم فإن أي معرفة لم تأت من فراغ، بل تتولد وهي تشكل وتعيد إخراج ذاتها في أشكال جديدة، فالمعرفة هي إبداع إنساني وليست حكرا أو احتكارا خالصا، يمكن الوصول إليها، اكتسابها أو تشكيلها.

[1] يوسف بن حمودة ، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه ، علوم اقتصادية ، جامعة الشلف 3 ، 2015 ، ص4 .

الفرع 2: مصادر المعرفة

من الصعب حصر مصادر المعرفة لعدة أسباب أهمها كونها أثيرية غير ملموسة مما جعلها صعبة التحديد والقياس خاصة الضمنية منها، إلا أنه يبقى الفرد المصدر الأول والأكبر لها حسب عديد الدراسات، وعليه يمكن حصر مصادر المعرفة في نوعين هما:

المصادر الداخلية:

النابعة من داخل المنظمة من خلال خلق معارف جديدة أو تطوير المعارف القديمة، بناء على خبرات الأفراد المتراكمة خلال عملهم وكذا تكوهم وتعلمهم، بالإضافة إلى العمليات التكنولوجية المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية نذكر: المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، البحوث وبراءات الاختراع .....الخ[1].

المصادر الخارجية:

النابعة من خارج المنظمة، المتوقفة على العلاقات القائمة بين المنظمة مع بيئتها أو محيطها الخارجي منها المكتبات، والانترنت، المنافسون، العملاء، الجامعات ومراكز البحث العلمي، وبراءات الاختراع الخارجية ...الخ [2].

الفرع 3:عملية الارتقاء المعرفي

إن المعرفة والمعلومات والبيانات ليست مفاهيم متماثلة، والخلط فيما بينها جعل الكثير من المنظمات تستثمر أموالا كبيرة في تقنيات إدارة المعرفة دون الوصول إلى نتائج. وبالتالي فلابد من التمييز بين المفاهيم الثلاثة.

1-البيانات:

هي مجموعة من الحقائق والأفكار والمشاهدات أو الملاحظات أو القياسات وتكون في صورة رموز أو أعداد خاصة وهي تصنف فكرة أو موضوعا أو أي حقائق أخرى، بصفة عامة البيانات مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض، على شكل أرقام أو كلمات ويمكن ترجمتها من قبل الإنسان أو الأجهزة الإلكترونية.

[1] واضح فواز، مرجع سبق ذكره ، ص5.

[2]زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص28.

2-المعلومات:

حسب تعريف عبد الرحمان الصباح "المعلومات هي بيانات تمت معالجتها بوسائل ماهرة لتصبح بشكل أكثر نفعا لمستخدميها حاليا ومستقبلا، وذلك بعد أن يتم إزالة الغموض عليها كما يمكن التعبير عن المعلومات بأنها عبارة عن حقائق مجمعة، من خلال التعريف يتضح جليا أن العلاقة بين المعلومات والبيانات شبيهة بالعلاقة بين المادة الخام و المنتج النهائي، حيث يتم تصنيف البيانات وترتيبها وتنظيمها للحصول على المعلومات[1].

المعرفة :

هي عبارة عن معلومات تمت معالجتها، وهي خلاصة ترتيب وتجميع المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة وتمثل رصيد خبرة من تجارب طويلة للإنسان وهي أكثر قيمة وفائدة وبها يتم اتخاذ القرار، أي أن المعرفة أعلى مستوى من المعلومات فهي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على التحكم.[2]

4-الحكمة:

عرّف الفيلسوف اليوناني (بلاتو) – تلميذ سقراط-الحكمة بأنها:"فهم العالم الفيزيائي والاجتماعي والمعاني الشاملة للحياة "وعرفها (Robirson 1990):" هي معرفة طبيعة الأشياء والمبادئ الكامنة التي تحدد علاقاتها "ويمكن القول بأن الحكمة تنتج من خلال تفاعل كل من التفكير الرشيد العقلاني والتصور الدائم الانفصال عن الذاتية والأحكام المسبقة، ويعرفها البعض بأنها الاستخدام الأفضل للبصيرة[3] .

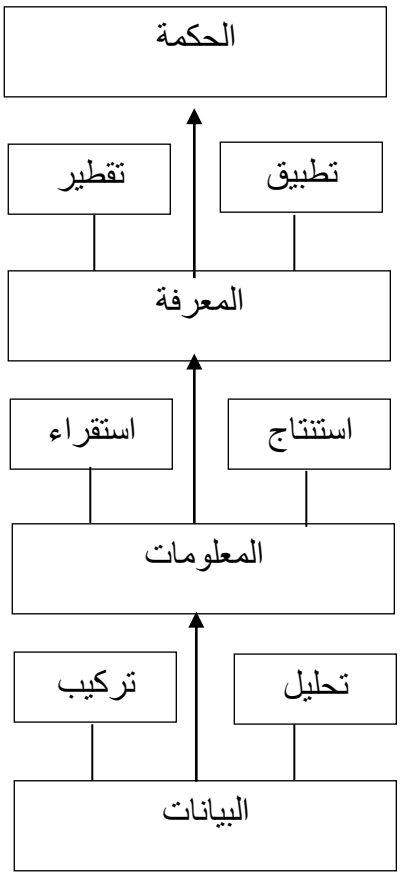
من خلال ما سبق يتضح الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة، و يمكن ترجمته في الشكل الآتي :

[1] حسين علي مشرفي ، نظرية القرارات الإدارية ، دار ميسر للنشر و الطباعة ،عمان، 1997،ص53.

[2] عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص16.

[3] طه حسين نوي ، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر3 ، 2011 ، ص33 .

الشكل رقم (2-2): عملية الارتقاء المعرفي



المصدر: ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، المؤسسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص25.

المطلب 4: أهمية المعرفة، خصائصها وأنواعها

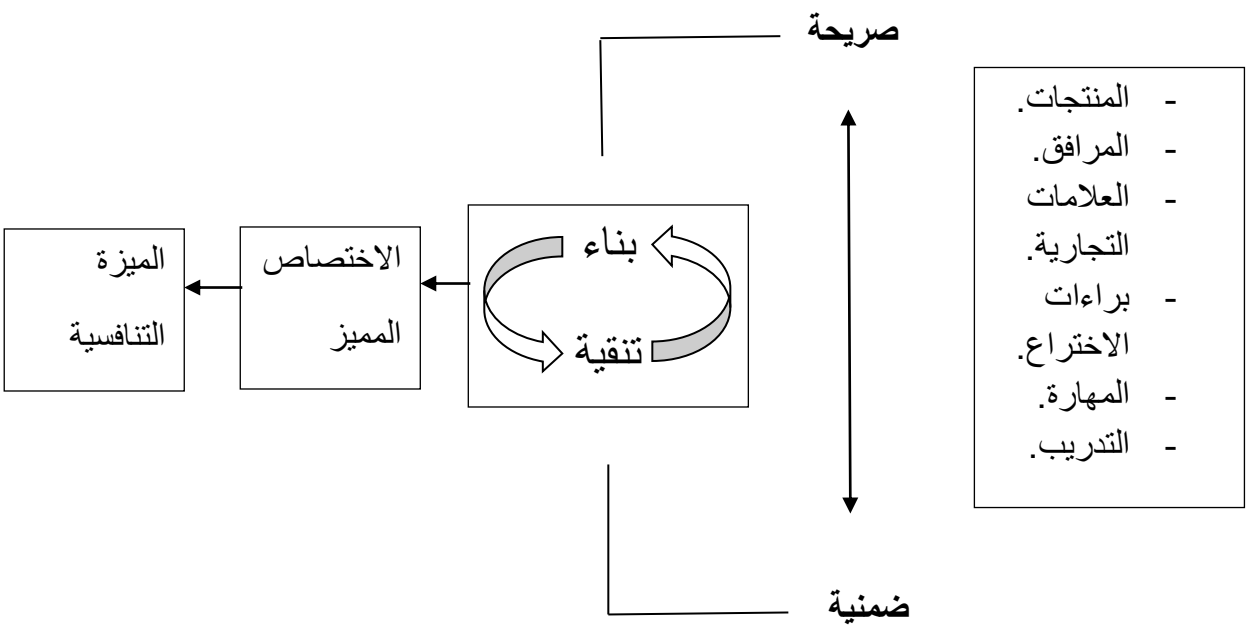
الفرع1: أهمية المعرفة

تعددت الأقاويل الممجدة للمعرفة في غالبية دراسات وأبحاث المفكرين، خاصة الجزء المتعلق بدورها في خلق الميزة التنافسية، حيث يقول (Heibeler)"إن المنظمات التي تستطيع تطوير أفضل ممارسات إدارة المعرفة هي المنظمات التي ستملك الميزة التنافسية "، فالمعرفة هي بمثابة مفاتيح تسمح لنا بتحقيق الأهداف، التوازن والاستقرار، كما أنها العامل الذي يخلق قيمة للمنظمة.

هذا التدرج في اكتساب الميزة التنافسية بداية من اكتسابها للمعرفة بالاعتماد على مواردها المعرفية الخاصة، أو لجوئها إلى موارد خارجية، ثم تليها مختلف العمليات المتعلقة بها وصولا إلى تحقيق الميزة التنافسية [1].

مثلما يوضح الشكل التالي :

الشكل رقم (2-3): الوصلات بين الموارد والمعارف والميزة التنافسية



المصدر: AlainHAllEY et MARTIN Beaulieu , Gestion de compétences a l'intérieure de la chaine , revue journal of business ; Aout 2000 ,p36

[1] واضح فواز و نويري مجري، مرجع سبق ذكره، ص4.

ويمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية:[1]

– يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة، وعن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.

– مساهمة المعرفة في إتاحة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، والتحفيز المتواصل لأفرادها للابتكار والإبداع.

– مواكبة التغير المتسارع في بيئة الأعمال، ذات التعقيد المتزايد، من خلال قدرتها على إحداث التغيير في المنظمة.

– إمكانية الاستفادة منها كسلعة نهائية عبر بيعها، أو وسطية تستخدم لتعديل منتج معين، أو إيجاد منتجات جديدة .

– أصبحت الأساس في خلق الميزة التنافسية.

– تساهم في التدفق الغزير و المستمر للبيانات و المعلومات بفعل ثورة الاتصال و حرية سرعة انتقال المعلومات و تكاملها و تكاثرها واستثمارها .

– الاستثمار في المعرفة هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو اقتصادي .

– زيادة سيادة المعرفة كقاعدة لفعالية المنظمة، إذ أن بقاء المنظمات الآن مرهونا بقدرتها على التعامل مع المعلومات والمعرفة .

نستخلص مما سبق إلى حقيقة مهمة هي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود أو قد تصدأ وتتهاوى كفاءتها وتنهار قدرتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أوصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

الفرع 2: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بعدة خصائص وسمات التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها و التعامل معها مما يؤثر على فرص النجاح لبرامج إدارة المعرفة الذي تتبناه المنظمة،نذكر أهم هذه الخصائص فيما يلي:[2]

[1] نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص19.

[2] طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص41 .

1-الذاتية: هي نتاج تفاعل الإنسان و المعلومات و بذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها و كذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات، و من هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات و تفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية، وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر، وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.

2- القابلية للانتقال:إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوبا معينا في تنفيذ مهمة، فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائيا في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى والمنظمات تقوم بالشيء نفسه، إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها[1] .

3- الطبيعة المضمرة: يجب أن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرجه صاحبه مطلقا أو يخرج جزءا منه أو يخرجه بشكل معين بعد فترة من الزمن، إن فهم هذه الخاصية غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب لاستخراج المعرفة المضمرة [2] .

4-التعزيز الذاتي:تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره الحد الأدنى، والمتوقع أكثر أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما[3] .

5-الزوال:إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغيير، لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس، في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهي قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.

---

[1] نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص21.

[2] محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ص23 .

[3] جما ل يوسف نذير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص39.

6- اللحظية:هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبدا العشوائية كما أنها لا تعني أيضا عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية، إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ أن شيئا ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته[1].

7-التجديد والاستمرارية (التراكمية):المعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث، وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد [2] .

وقد قدم باحث آخر الخصائص الأساسية التالية للمعرفة :[3]

- إمكانية توليد المعرفة: من خلال عمليات البحث العلمي، التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة، إذ يقوم بها الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج.

-إمكانية موت المعرفة : وتشير هذه الخاصية إلى المعلومات الساكنة أو الرائدة بين طيات الكتب، الموضوعة على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا بحيث يمكن وصفها بالميتة نسبيا.

-إمكانية امتلاك المعرفة: من قبل أي فرد فهي ليست محصورة في فرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها والطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على المنظمات أو الأفراد.

- إمكانية تخزين المعرفة: إذ كانت و لا تزال تخزن على الورق، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة.

- إمكانية تصنيف المعرفة: ويكون ذلك حسب المجالات ومداخل التفكير المتعددة (معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة) مدخل ثنائي،مدخل الملكية (معرفة عامة، معرفة خاصة) .

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

- إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك .

---

[1]نضال محمد الزطمة ،مرجع سبق ذكره ، ص21.

[2]طه حسين نوي ، مرجع سبق ذكره ، ص25.

[3]عامر ابراهيم قنديلجي ، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2006، ص65.

الفرع3: أنواع المعرفة

قدمت العديد من التصنيفات للمعرفة وتنوعت من قبل الباحثين والمختصين إلا أن أهم هذه التصنيفات هو ما قدمه ميشيل بولاني (M.polany) حين ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية بقوله" إننا نعرف أكثر مما نستطيع قوله للآخرين، وإننا يمكن أن نفعل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله"[1] وهو ما سانده المفكر الكبير إيكاجيرو نوناكا (I.nonaka) في دراسته الريادية "الشركات الخلاقة للمعرفة "في أواخرعام1991، وبالرغم من تعدد التصنيفات المقدمة للمعرفة يبقى أهمها وأشملها تصنيفها إلى معرفة صريحة وضمنية كالآتي :

1-المعرفة الصريحة:

هي المعرفة الرسمية ، المكتوبة أو المرمّزة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق والمدونات والتقارير و أوساط تخزين المعلومات الرقمية، و لذلك فهي سهلة النقل إلى الأفراد، يقول عنها (Allen) بأنها هي "المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كل من البيانات و المعلومات التي يمكن الحصول عليها....الخ ، كما يمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها و إنتاجها و بالتالي يسهل خزنها و استخراجها وتسمى بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر الأسرار التجارية كما نجدها مجسدة في المنتجات ، أدلة و إجراءات العمل[2] .

2-المعرفة الضمنية :

يقول(Polamy)"نحن نعرف أكثر مما نقول، هي الأساس المعرفي لبقية المعارف"، و هي معرفة غير رسمية ذاتية، يقول(Wiig)"هي معرفة ذاتية تكونت مما تعلمه الفرد تكمن في عقله ولذلك فإنها ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام والفائدة والقيمة"، لأنها غير متاحة إلا لحاملها، وبالتالي فان المنظمة قد تخسرها في حالة مغادرة حاملها لسبب ما والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، غير قابلة للنقل والتعليم كما اعتبرها Allen هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد أي المعرفة الفنية والمعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية، إن أهم ما يميز المعرفة الصريحة على الضمنية هي سهولة التعامل معها، فهي سهلة النقل والتشارك لوضوحها عكس الضمنية فهي غالبا حبيسة عقول الأفراد وكذا المنظمات، الأمر الذي جعلها مصدر خصوصية المنظمة ووسيلتها للتمييز وكسب بعض المزايا التنافسية عن الآخرين[3] .

و يمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي :

[1]عامر ابراهيم قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص65.

[2]ليث عبد الله القهري ، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ،2013، ص47 .

[3]نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص41.

الجدول رقم (2-2):مقاربة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
-المعرفة الصريحة	-رسمية -نظامية -يمكن التعبير عنها كميا وبالطرق المرمزة -قابلة للنقل والتعليم	-أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا -براءات الاختراع -حقوق النشر -الأسرار التجارية -التصميمات الصناعية -منتجات المنظمة وخدماتها
-المعرفة الضمنية	-غير رسمية -يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية -غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة	-عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة

المصدر : ليث عبد الله القهري ، مرجع سبق ذكره ، ص49 .

المبحث 2: إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة اليوم المجال الأحدث التي خطفت اهتمام المختصين، وألقت بظلالها على عالم إدارة الأعمال والذي صار التوجه الحقيقي للباحثين والمنظمات المعاصرة نحوها على حد سواء، ويأتي هذا التحول نتيجة لعوامل محفزة أهمها الاستغلال الواضح لاقتصاد المعرفة وما يرافقه من مظاهر وقوانين، فضلا عن ظهور مجتمعات المعرفة وهجرة القيمة من المادة إلى المعرفة وانتقال مزايا الإبداع والتنافس إلى الموجودات المعرفية والفكرية.

المطلب 1:ماهية إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة على كتابة هذا الموضوع منذ سنين و لكن الاهتمام بعملاق المعرفة في هيكلة أماكن العمل هي جديدة نسبيا، سنحاول التطرق إلى أهم المراحل التي مرت بها و أهم المفاهيم المقدمة من قبل الباحثين .

الفرع 1:النشأة والتطور

إن الحديث عن المعرفة قديم قدم التاريخ ولكن اعتبارها المصدر الأساسي والأول للثروة وتحقيق النمو والرقي للمجتمعات من خلال الاهتمام بها جاء حديثا، بداية من ظهور عبارة "مجتمع المعرفة" سنة 1973 للعالم Daniel Bell، التي كانت بمثابة نقطة التحول من الاقتصاد الصناعي القائم على السلعة إلى الاقتصاد القائم على المعرفة المبني على إنتاج المعرفة وتطبيقها، ثم جاء المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980كإشارة الانطلاق الفعلي للاهتمام بالمعرفة، وبالضبط حين أطلق ادوارد فراينبوم Edward Freignebaum عبارته الشهيرة "المعرفة قوة "، بالرغم من الدراسات التي سبقته وتناولت موضوع المعرفة إلا أنها لم تكن بجدية أو شهرة إن صح التعبير دراسات المؤتمر الأمريكي، حيث ولد بعده حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة كتسمية مسبقة وأولية لمصطلح إدارة المعرفة كما استخدمت في ظله وظيفة جديدة أطلق عليها مهندس المعرفة لتشهد بداية التسعينات اهتماما متزايدا و متسارعا بالمعرفة وإدارتها، بدء من دراسة العالم الياباني NonakaIkujiro "الشركات الخلاقة للمعرفة" سنة 1991 حيث تناول مفهوم المعرفة بنوعيها الضمني والصريح، وشرح كيفية التنقل بينهما.

وفي منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989 وأكثر، شرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994[1].

[1]محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص39 .

في عام 1993أطلق عالم الإدارة الأمريكي بيتر دراكر P.Druker لأول مرة تسمية جديدة هي عمال المعرفة الذين يمثلون حسبه أهم محركات الاقتصاد الجديد كالأطباء ،المهندسين ، الأساتذة ... الخ .

إن الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة أخذ يتزايد وخاصة بعد إن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1993 تخصيص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة حيث في عام 1997 ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة لهذه التطورات، ثم انعقاد ما يفوق 30 مؤتمر يتعلق بحقل إدارة المعرفة بين عامي (1996-1997) وإن 89بالمائة من قادة مؤسسات الأعمال يرون أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة الأعمال[1].

بالإضافة إلى منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم و أساليب و ممارسات إدارة المعرفة كما هو الحال في"نادي الياهو"Yahooclub".

ويبدو واضحا و جليا مما سبق أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينات في القرن الماضي هي مرحلة النشأة والاهتمام بموضوع إدارة المعرفة إلى أن الانطلاقة الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات وبالضبط بعد تنفيذ البرامج الحديثة لمبادرة المعرفة في شركة"سكانديا Skandia" للتأمين و في مختبرات بكمان Beckman وغيرها .

الفرع 02:تعريف إدارة المعرفة

جاءت التعاريف والمفاهيم المقدمة لإدارة المغرفة حسب نظرة الباحثين إليها, بالإضافة إلى تعدد خصائص المعرفة صعب بدوره الاتفاق على مفهوم واحد جامع لهذه المفاهيم وسنتناول فيما يلي بعض التعاريف:

يعرفها (Hackett) بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة و تفعيل المشاركة في أصول معلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين[2].

وينظر إليها (Jilindate al) بأنها عملية تحويل المعلومات و الموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عليا من أجل تطوير قابليات الأفراد و قدرات المنظمات و مساعدتها على اتخاذ الإجراءات الفاعلة لتحقيق أهدافها . ويشير لها

[1] يور كوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير،إدارة أعمال ،كلية علوم التسيير ،جامعة متنوري ، 2012 ، ص7-8 .

[2] محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره، ص40 .

(Beyerse 1999) بأنها مجموعة عمليات تتضمن تحديد الفجوة المعرفية و شراء المعرفة و تطويرها و تفعيل المشاركة فيها و تقويمها [1] .

ويعرفها (Bonté2002) هي ما تصنعه المنظمة باستخدام رأس المال الفكري .

أما المغربي و مرزوق(2010) فيعرفان إدارة المعرفة بأنها التقنيات و الأدوات و الموارد البشرية المستخدمة لجمع و إدارة و نشر و استثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما .

كما ذهب الكبيسي (2005) إلى تعريفها بأنها:"الجهود المبذولة من خلال إتمام و استكمال الخطوات و الوظائف المنظمة و إن تعددت الأقسام و الوحدات التي تنهض بها "[2] .

ويعرفها المالكي (2007)هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال .

وانطلاقا مما سبق يمكن أن نستخلص مفهوم شامل: هي الأدوات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب و تخزين و توزيع و تطبيق المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال و أداء المنظمة .

المطلب2: أهمية إدارة المعرفة و أهدافها

الفرع1:أهمية إدارة المعرفة

فيما يتعلق بأهمية إدارة المعرفة، فقد أشار البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي:

كيفية اقتفاء أثر الزبائن.

كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.

تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة.

وبناءا على ذلك، فإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية و تزيد من عوائد المنظمة و رضا العاملين وولائهم، و تحسن من الموقف التنافسي .

[1] زياد حمد ، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان، 2011، ص94.

[2] حيدر شاكر نوري ، أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة، مجلة ديالي، العدد 48 ، 2011 ، ص7.

ومن أهمية إدارة المعرفة كما أجملها الكبيسي في النقاط التالية:[1]

1-تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

2-تعدد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .

3-تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة،وتحسينه .

4-تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

5-تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة .

6-تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم .

7-تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

8-توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة .

9-تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة،بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

10-تسهم على تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى .

الفرع 2: أهداف إدارة المعرفة

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وإن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة، بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، إذ تركز على أسباب المعرفة حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والعمل على توفير الإمكانات والقدرات التنافسية المميزة، حيث إن إدارة المعرفة تعمل على توفير قدرات وإمكانات واسعة في تقنية المعلومات لتنعكس جميعها على سلوك الأفراد في المنظمة، وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر على نماذج

[1]صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص41-42 .

الأعمال والتقنية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الانسجام بين بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها.

وقد أشار الملكاوي إلى أهداف إدارة المعرفة كالآتي :[1]

1- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءات وفاعلية و تشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

2- توليد المعرفة اللازمة وتحقيق عمليات التعلم.

3-نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها .

4-العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر .

5-السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، و يتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة .

6-حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها .

7- تسهم المعرفة بتغيير السلوك اتجاه الأفضل.

8-تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد .

9- تسهل عملية تقاسم المعرفة .

10- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصين وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما .

ويتفق الكيسي مع ما ذكر بما يلي :[2]

1-أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.

2- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

3-خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

[1]بسام محمود المهيران، إدارة المعرفة، دار الجليس الزمان، عمان، 2012، ص 49 .

[2]خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، عمان، 2010، ص45.

4-تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول وحمايتها.

5-إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها .

6- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري .

7-التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفردية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.

المطلب 03: عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي:الإستراتيجية، الأشخاص (المورد البشري)، التكنولوجيا، العملية، فالمنظمة تحصل على المعلومات والنشاط والطاقة من البيئة الخارجية، وباشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعا وخدمات، إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها ويتم التفصيل في هذه العناصر كما يلي:

أ-الإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمشروع، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع.

وينظر إلى الإستراتيجية هنا على مستويين:[1]

الأول: يبحث في الأدوار والأساليب التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على عاتق مسؤول إدارة المعرفة ،وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة، ومنحها الصفحة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

الثاني: يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل و الإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعية المعرفة، ففي مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة و التي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية، أما في مجال المعرفة الظاهرة فإنها تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني وخزن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة, بقصد تسهيل إعادة استخدامها و الاستفادة منها, من خلال التركيز على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

[1]صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص90.

ويمكن أن نلخص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية:[1]

-صنع المعرفة بالاعتماد على الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، إذ أن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع .

-توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار و الحدس و القدرة على الاتصال.

-تسهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد، لكي يتقاسموا المعرفة.

-تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.

-تقوم بوضع الأسبقيات، و ضمان إيجاد برامج المعرفة، فضلا عن تحديد السياسة لاستدامة رأس المال الفكري، و المحافظة عليه في المنظمة، والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.

-اختيار إستراتيجية معينة يدفع إلى توليد معرفة جديدة.

-تسهم الإستراتيجية في تحديد المعرفة الجوهرية و المحافظة عليها.

-تحدد الإستراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة، طبيعة روابط المنظمة و صلاتها لتطوير معرفتها مثل التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعة أو المنظمات المماثلة[2].

ب-التكنولوجيات:

تعتبر التكنولوجيا الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة واكتسابها، فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعة المفاهيم والتقنيات التي تستمدها منها، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، و هذا باستعمال مختلف التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب والبرمجيات، و التي تبرز أهميتها في أربعة تطبيقات مهمة هي:(معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة، الانترنيت)، ففي معالجة الوثائق فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوثائق الكتابية، تنميط عمليات الإدخال، إعداد الوثائق، زيادة سرعة ودقة معال هذه الوثائق، و بالتالي سهولة تداولها.

أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فإن تطبيقاتها تعمل على:[3]

-حل المشكلات وإيجاد البدائل أمام متخذ القرار وفي وقت مناسب وقياسي.

[1] خضر إسماعيل طيطي ، مرجع سبق ذكره ، ص47 .
[2] حسن احمد الخضيي، مرجع سبق ذكره، ص127
[3] بسام محمود المهيدان ، مرجع سبق ذكره ، ص51 .

-معالجة المواقف الحرجة والتغلب على الأزمات بسهولة ويسر.

-توليد مزيد من المعلومات والمعارف والخبرات، واستخدام النظم في خلق المعرفة، قائمة على الابتكارات المعرفية الجديدة.

-تدعيم عمليات الإبداع، وتقليص مدة الإبداع.

-تقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق لإبداعات جديدة.

وبالنسبة للأنظمة الخبيرة فإنها توفر للإدارة ثلاثة عناصر مهمة وهي:

-قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين.

- القدرة على اتخاذ القرار .

-القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، وسهولة الوصول إليها.

أما الانترنت فالعديد من المنظمات تستخدمها لأغراض الاتصالات الالكترونية، ونقل البيانات وبحوث التسويق وهناك مئات من المنظمات التي تستخدم الانترنت في تسويق سلعها وخدماتها، كما تتيح الانترنت للمنظمة إنشاء العديد من المعاملات الالكترونية وهذا بأقل التكاليف الممكنة، وبهذا تعد الانترنت أداة تؤدي إلى توليد الحاجة لإدارة المعرفة لغرض تحسين وسائل الوصول إلى البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية معا[1].

ومن ثم فإن للتكنولوجيا دورا كبيرا في إدارة المعرفة، فهي تساهم بشكل كبير في تسهيل و تسريع و تبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد و تحليل و خزن و نقل و تطبيق و استرجاع، مما يساعد على السيطرة على المعرفة الموجودة داخل و خارج المنظمة، والتي جعلت منها عملية سهلة و بتكلفة أقل.

ج-الأشخاص:

يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها، و المقصود بالأفراد هنا هم:مدير أنظمة المعلومات و مدير إدارة المعرفة، وكذا مدير البحث و التطوير و مدير الموارد

[1] بشير العلاقة، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، الوراقة للطباعة و النشر، الأردن، 2002، ص30.

البشرية، ومدير الأقسام و قادة فرق المشروعات، و كل الأفراد المساهمين في عمليات إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات و اهتماما في جانب المخرجات[1].

إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، ويتكون هؤلاء من مهندسين ومحللين في مجالات مختلفة، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

د-العملية:

ويتجلى دورها في الأنشطة التالية:[2]

-تطوير ممارسات العمل الجديدة، التي تزيد من الترابط المتبادل بين أفراد فريق العمل الواحد.

-تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار و المهام للمشاركة الفردية و الجماعية في برامج إدارة المعرفة.

-توفير قياس النتائج ومراقبة عملية التقدم في تنفيذ البرامج.

-إعطاء مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

المطلب 04:عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون و المختصون في تحديد ما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة، فالبعض يصنفها إلى أربع عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك فيصنفها (ألافي 1997) إلى تكوين المعرفة و اقتنائها، تنظيم المعرفة و تخزينها، توزيع المعرفة وبثها، تطبيق المعرفة، أما الروسان (2004) فيعدها اكتساب المعرفة المشاركة و نشر المعرفة، المنفعة، ومن الواضح أن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عملياتها، و إن تحويل المدخلات التي تحصل عليها المنظمة (المعلومات) من مصادر خارجية و داخلية (المهارات و الخبرات) إلى معرفة ثم المشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها ثم استرجاعها للتطبيق أو إعادة التطبيق تسمى عمليات إدارة المعرفة و هي عمليات تتابعية متكاملة فيما بينها [3].

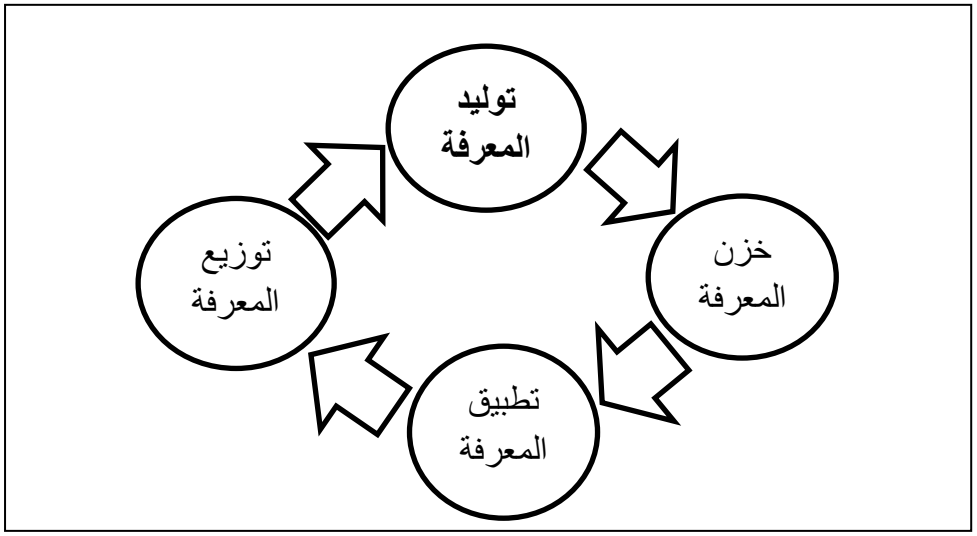
لذا يضع أغلب الباحثين و الكتاب هذه العمليات بشكل حلقة مغلقة تسمى بالعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، كما في الشكل التالي:

[1] حسن أحمد الحضيري ، مرجع سبق ذكره ، ص127 .

[2] طه حسين نوي ، مرجع سبق ذكره، ص277 .

[3] علي عبد الستار ، مرجع سبق ذكره ، ص157

الشكل رقم (2-4) : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر:نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005،ص10.

01-توليد المعرفة

يشير مصطلح توليد المعرفة إلى عدة تسميات أخرى منها:الابتكار، الاكتساب، الشراء، الاكتشاف، و تشير في مضمونها إلى الحصول على المعرفة ولكن بطرائق مختلفة وتعني خلق .

أشار(نوماكا وتيكوشي 1995) إلى أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات:

-تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة و تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك، و يرى (M.shame et Glinon 2000) أن عملية الحصول على المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية، وهناك أربع طرق شائعة تتبعها المنظمات للحصول على المعرفة هي: (التعلم والاستطلاع البيئي والتجربة والحصول على المعرفة من العاملين في المنظمات الأخرى)، والطريقة المألوفة لتوليد المعرفة وصفت من قبل (Turbon et Al 1999) إذ أن تحويل البيانات إلى معلومات ومعرفة هي عملية تبدأ بجمع البيانات من عدة مصادر، ويتم خزنها في قواعد البيانات بحيث يمكن إعادة معالجتها، ونتيجة هذه الأنشطة هي توليد المعرفة، و تتضمن عملية اكتساب المعارف من خلال تجميع المعلومات ودمجها وتصنيفها وترتيبها وبالتالي مشاركتها و توزيعها بالشكل الذي يقود إلى تحقيق أهداف المنظمة[1].

[1]حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص26-27.

2-خزن وحفظ المعرفة

تتعلق عملية خزن المعرفة بعمليات الاحتفاظ والإدامة والترميز وإمكانية الوصول والسرعة والرسمية و الحماية والاسترجاع، ويمكن أن تفقد المنظمة المعارف التي امتلكتها ووزعتها واستفادت منها بسرعة، لذلك فإنه على القادة في المنظمة أن يعملوا على حفظها في ما يعرف بالذاكرة المنظمية، وهو اصطلاح افتراضي يشير على خزن وحفظ رأس المال الفكري، فهو يتضمن المعلومات التي يعمل بموجبها الأفراد فضلا عن المعرفة المتوافرة في نظم و هياكل المنظمة، وخزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا خاصة للمنظمات ذات دوران العمل العالية و التي تواجه خطر فقدان المعرفة و خاصة الضمنية عند مغادرة الأفراد للمنظمة[1].

3-استخدام (تطبيق) المعرفة

يشير (McShome et Glison 2000) إلى أن جميع العمليات السابقة لا تحقق شيئا من النفع ما لم تستخدم بشكل فاعل في التطبيق، حيث أن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة فضلا عن التطبيق.

في هذا الصدد يشير (نايف 2008) إلى أن أهمية المعرفة تكمن في إمكانية تطبيقها، إذ تقع عملية التطبيق على المدير واجبه الدراسة على التطبيق الجيد ويشير (Detien et Jackson) إلى أن تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة يتطلب تغيير فلسفة أكثر المنظمات، ليس في عمل الأفراد فقط، ولكن أكثر أهمية في سلوكهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، و أشارا إلى أن القضايا الثقافية تعد العقبة الأكبر في تنفيذ إدارة المعرفة، وذلك لكون الصعوبة في أكثر جهود إدارة المعرفة تكمن في الثقافة التنظيمية المتغيرة وعادات عمل الأفراد [2].

4-توزيع ونشر المعرفة

تتمثل عملية توزيع المعرفة في كل من عمليات النقل والمشاركة والنشر والانتقال والتبادل والتحويل والتدفق ويشير (Horskel 2000) إلى أن عملية نقل المعرفة يستوجب تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة وأكد أن انتقال المعرفة يعتمد على قيمتها لدى المصدر، والاستعداد والدافعية لوحدة الهدف وكذلك قدرة وسعة تلك الوحدة . وفي هذا السياق يرى (كورتل 2005) أن التميز الحقيقي يكمن في القدرة على تشجيع الأفراد لتبادل وتقاسم المعرفة فيما بينهم .حيث تتجسد من خلاله قوة المعرفة المشتركة ويرى (باداركو 1993) انه يجب

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، 101.

[2] حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 28.

أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة و تكون متفهمة لفحواها و لديها الحافز لذلك وأن لا يكون هنالك معوقات لذلك [1].

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

المبحث 03: إنتاج، نقل وتشارك المعرفة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث أثر و أهمية توظيف إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية ، وكيف تؤثر على العاملين في المنظمة ، وكذلك سنتطرق بالتفصيل إلى أهم النشاطات التي يمكن أن تكون محور لعلاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة ، خاصة و أن جوهر هذه النشاطات بدأ يتجه تدريجيا نحو تعبئة مختلف الموارد من أجل استغلال المعرفة بصورة تتلاءم مع الاحتياجات المتزايدة .

المطلب 01: أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية

الفرع 01:أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية

إن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا و حيويا في بناء المنظمات ، من حيث الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة و أهمها الأفراد و العمليات .

تؤثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية بصفة عامة و على العاملين بصفة خاصة بطرق مختلفة :[1]

1-أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين : تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم و التدريب الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم و تخصصاتهم المختلفة، و يتم هذا بطرق مختلفة بما ذلك تجسيد المعرفة و دمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا و مشاركين في التطبيقات .

2- أثر إدارة المعرفة على موائمة العاملين : إن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات و المعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي رغم أنم سيتعاملون بحذر مع المفاجآت، ولكن لا يتفاجؤوا من التغيرات التي تحدث مستقبلا، وهذا يساعد العاملين أيضا على الاستجابة لهذه التغيرات وقبولها، وبهذا تكون إدارة المعرفة حققت المواءمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة .

3-أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين :من أهم فوائد إدارة المعرفة للعاملين التهيئة الأفضل للتعامل مع المتغيرات، وهذه الفوائد تمكنهم من الشعور بصورة أفضل وهذا سبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى، و تساعدهم على التصدي للمشاكل التي تواجههم، و هذا يجعلهم قادرين على أداء أعمالهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لأن النجاح في الأداء يعتبر من أهم عوامل الدافعية و مواجهة المشاكل .

[1] حسين الطيب بورعدة ، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص63 .

4-تأثير إدارة المعرفة على الابتكار عند العاملين : تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار بالتعاون بين بعضهم أو فرادى، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهبي و بالتالي مساندة عملية الابتكار .

5-تأثير القيمة المضافة على العاملين: إن العامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي الأكبر حيث أن المنظمات تسعى للارتقاء هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة.

و بناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية و التنافسية للمنظمات ، وعليه تم إيلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدبيرها وتحفيزها العناية الأكبر، كما تم اعتبار مدخل محاسبة الموارد البشرية أحد مداخل حساب الموجودات المعرفية بالإضافة إلى مداخل أخرى كمدخل الملكية الفكرية و التعلم التنظيمي و غيرها .

ومن هنا نستنتج أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاث أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة :

أ-توسع الخبرات لدى العاملين ، ب- دعم و زيادة رضا الزبائن ، ج- زيادة الربح و العوائد .

الفرع 02: المورد البشري أساس إنتاج المعرفة

إن مفهوم المعرفة من خلال نشاط العامل يتمحور أساسا حول تجاوز النظرة التايلورية (تصميم-تنفيذ) التي لا تمنح له حرية التصرف و تلغي مبدأ الإبداع في العمل .

حيث يقتضي إنتاج المعرفة توفر بعض الشروط في إطار ما يسمى بالمنظمة المتعلمة:[1]

-تغيير المفاهيم فالنظرة الشاملة و النظامية يجب أن تحل مكان التوجه الوظيفي المقنن و المحدد فالاتصال، التبادل الإبداع و التعلم عوامل دافعة لإنتاج المعرفة مع تجاوز العوائق النفسية التي ترتكز على المفهوم " لا إبداع هنا ".

-التغيير من جانب السلطة : إنتاج المعرفة لا يمكن أن يتم من دون تكليف العامل بمسؤولية، التي تمنح له الحرية في تعديل و ابتكار الحلول التي يراها مناسبة و حتى المسؤولية الجماعية لها قواعد، فأول ما يواجه مشكل، يكون مطالب بإيجاد حلول مهما كان موقعه في السلم التدريجي، على أن يكون هناك اعتراف من طرف المدراء بالمجهود المقدم لكي تترسخ هذه القواعد على شكل سياسة دائمة للمنظمة .

[1]صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص147 .

-تندرج عملية إنتاج المعرفة في إطار هيكلة المنظمة و تمثل أحد مكونات ثقافتها من خلال منح الوقت و الميزانية اللازمة لها ، فمثلا شركة 3M تمنح% 15 من الوقت لتطوير المشاريع المهنية الفردية داخل المنظمة ، على ألا يكون هذا الإنتاج مرتبط بالكمية بل بالنوعية و مدى حاجة المنظمة له .

لذلك فالأبحاث التي تناولت هذا المجال ركزت على نحو متزايد على الآليات و المعلومات التي تسهل المشاركة الداخلية للمعرفة بالاهتمام بكيفية معالجتها، و آليات القيادة التي تستهل النقل الداخلي لها، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية عامل رئيسي في تطبيق المعرفة، على سبيل المثال : فتعميم مصدر الإبداع في المنظمة يتطلب اللجوء إلى نموذج مفتوح يقتضي التفويض، تشجيع المبادرة الفردية، الاتصال و تحفيز المشاركة في المعرفة.

فنجاح المنظمة في إدخال مسار إدارة المعرفة ينعكس إيجابا على رضا الأفراد ليصبحوا بمقدورهم التعلم أكثر و تهيئتهم للتعامل مع المتغيرات، و تساعدهم في زيادة مهاراتهم.

المطلب 02:الميادين المشتركة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة

إن الميادين المشتركة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة عديدة منها :إنشاء وحدات العمل، الفرق التعاون متعدد الوظائف وكذلك تدفق الاتصالات داخل المنظمة، فإنتاج المعرفة يستوجب توظيف الأفراد ومساعدتهم على التعلم والتطور كأفراد ومهنيين وتشجيعهم على المشاركة في الشبكات المهنية وجماعات الممارسة التي تمتد خارج الحدود التنظيمية، كما يتحقق إنتاج المعرفة بتوفير بيئة دائمة من خلال إدارة محددة للأفراد وفرق العمل بغرض حل المشاكل التنظيمية، وكذلك توفير تغذية لتدفقات المعلومات وتحديد سلم المكافآت وغيرها من نظم التحفيز، كما يشمل أيضا الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية ونقل المعرفة بمختلف أشكال التعلم أما تطبيق المعرفة فيمر عبر استغلال الموارد البشرية عن طريق القيادة السليمة [1]، تقسيم المهام والمسؤوليات، أنظمة الأجور وتقييم الأداء فمن الملاحظ أنه مع تطور وظيفة الموارد البشرية، أصبح المختصون في إدارة المعرفة يولون أهمية متزايدة لنشاطاتها ، بعد أن اقتصرت أولوياتهم على مدى استعمال التكنولوجيا في نقل المعلومات وفي النماذج التي فشل الكثير منها بسبب غياب التحفيز لدى الأفراد في مشاركة معارفهم ونقلها للآخرين.

واعتبر (هاري سكاربروغ) أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة تتمثل في المحاور التالية :[2]

- أساليب الاختيار

- استراتيجيات التعويضات

[1]بلقوم فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص138.

[2]صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص114 .

- نظم المسار الوظيفي .

من خلال هذه العوامل تؤثر إدارة الموارد البشرية على تدفق المعرفة التي تسعى إدارة المعرفة لتعظيمها، وعلى وجه الخصوص تؤثر على نوع المعرفة المكتسبة والمطورة من قبل الموظفين واستعدادهم لتبادلها.

أولا: ينظر إلى أساليب الاختيار على أنها ذو تأثير على تطور فرق المشروع التي تعتبر محور عملية الابتكار، فاختيار الأفراد ذوي المهارات و المواقف المناسبة تعتبر عوامل حاسمة في تحديد قدرة فريق المشروع على دمج المعارف من مصادر مختلفة ، لهذا فإن الطرق التقليدية للاختيار تحتاج إلى مراجعة في ظل عدم التمكن من التنبؤ بتدفقات المعرفة الحاسمة في المشاريع الإبداعية في مثل هذه الظروف يكون من الصعب تحديد المعرفة و الخبرة اللازمة مسبقا لذا قد يتم اللجوء إلى معرفة استعدادات و اهتمامات المترشح .

ثانيا:استراتيجيات التعويضات الرامية إلى تعزيز مشاركة المعرفة وهي عنصر أساسي في عملية الابتكار، يمكن للتعويضات أن تكون ملموسة (العلاوات أو المكافآت) وغير ملموسة (الاعتراف) .

ثالثا: نظم المسار الوظيفي و هي مهمة في تنظيم تدفق العاملين مع مرور الوقت و كيفية تفاعلهم مع اكتساب و مشاركة المعرفة، على سبيل المثال قد يكون للمكافأة على المدى الطويل دور في تحقيق الانضباط الداخلي خاصة عن طريق تشجيع الأفراد على تولي مناصب أعلى .

من هذا المنطلق، أحذ موضوع المشاركة في المعرفة وتنمية التعاون الحيز الأكبر من انشغالات مدراء الموارد البشرية من أجل تحسين الجوانب التالية:

-وضعية الأفراد اتجاه وظائفهم والمهام الموكلة إليهم، حيث يملكون معرفة من الصعب استخلافها، وبالتالي العمل على تعبئة نشاطات الموارد البشرية من اختيار وتقييم وتحفيز من أجل تعزيز الثروة المعرفية المكتسبة.

- تعبئة المعارف الضمنية من أجل حل المشاكل العملية والتوجه في العمل مع الآخرين .

-تعبئة القدرات الجماعية في العمل عن طريق خلق شبكات اجتماعية مبدؤها العمل على أساس التعاون، فالمعرفة تتشكل في إطار التعاون بين الأفراد .

المطلب03:دور نشاطات إدارة الموارد البشرية في إنتاج و مشاركة المعرفة

باعتبار إدارة الموارد البشرية إحدى محاور النشاط في المنظمة، تعمل على زيادة حجم المعارف المكتسبة من خلال نشاطاتها : التوظيف ، التدريب ، تقييم الأداء و التحفيز من أجل توفير البيئة الملائمة للعمل المعرفي في هذا الصدد فتطور هذه الوظائف ووصولها لمرحلة النضج سمح بإعادة برمجتها لتكون مدمجة في برامج إدارة المعرفة، فإن اتجاهها نحو الاهتمام بالمعرفة يشكل أحد نقاط قوتها، من خلال رسم سياسات و تطبيقات على المدى المتوسط والبعيد على حد سواء وسنوضح بالتفصيل مبدأ العلاقة التي تجمع إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة من خلال استعراض أهم النشاطات التي تلعب دورا مهما في إنتاج و مشاركة المعرفة :

1-التوظيف:

يعتبر التوظيف من المصادر الخارجية لتنمية معارف المنظمة، من خلال اختيار أحسن الكفاءات وتقييم استعداداتها بمشاركة ما تملك مع باقي الأفراد بحيث أن اختيار الموظفين المناسبين المالكين لخلفيات يدعم أنشطة إدارة المعرفة، فالتوظيف الحديث يراعي خصوصيات الفرد والمنظمة بما يضمن اندماج العامل واستغلال قدراته ومعارفه، التي لم يأخذها بعين الاعتبار التوظيف المعتمد فقط على المؤهلات العلمية والخبرات، لهذا فالكثير من مهنيي الموارد البشرية يلجؤون إلى الاختبارات النفسية لمعرفة شخصية المترشح ومدى تكيفه مع المنصب و المجموعة التي يعمل معها للمساهمة في تبادل المعارف في المنظمة، فالعمل الفكري هو عمل أساسه التبادل والتعلم، لهذا فالتوظيف يجب أن يشجع عمل الأفراد ذوي التفكير الايجابي الذين يملكون استعداد لمشاركة معارفهم وخبراتهم[1] .

كما يعد التوظيف وسيلة لاستغلال الاختلافات في الثقافة واللغة فالإفراد الذين يتحدثون لغات أخرى لديهم قدرة على معرفة العملاء والأسواق لاسيما على المستوى العالمي .

2-التدريب:

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فعالية الأفراد و يساعد على رفع كفاءتهم، و زيادة قدراتهم في الوظائف المرتقب تأهيلهم لها، فضلا عن إحداث تغيرات إيجابية في سلوكهم و اتجاهاتهم في علاقتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل وإكسابهم المعرفة الجديدة ، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح و التفوق في العمل ، وتتمثل أهمية التدريب فيما يلي : [2]

[1] جاد الرب سيد محمد ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري ، القاهرة ، 2006 ، ص443.

[2] يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص273-274 .

بالنسبة للمنظمة:

-إزالة و معالجة نقاط الضعف للأداء سواء الحالي أو المستقبلي ، فمن خلاله يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويساهم في تطويرها .

-تحسين المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل المستويات التنظيمية .

-يمكن التدريب المنظمة من حل مشاكلها و اتخاذ قراراتها بفعالية أكثر .

-يساعد في تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياساتها .

-يساعد في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستثمارات الداخلية .

بالنسبة للأفراد :

-يزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات و معارف جديدة تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة .

-يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصال و التفاعل بما يحقق الأداء الفعال .

-يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل .

-ينمي العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير التميز والترقية في العمل .

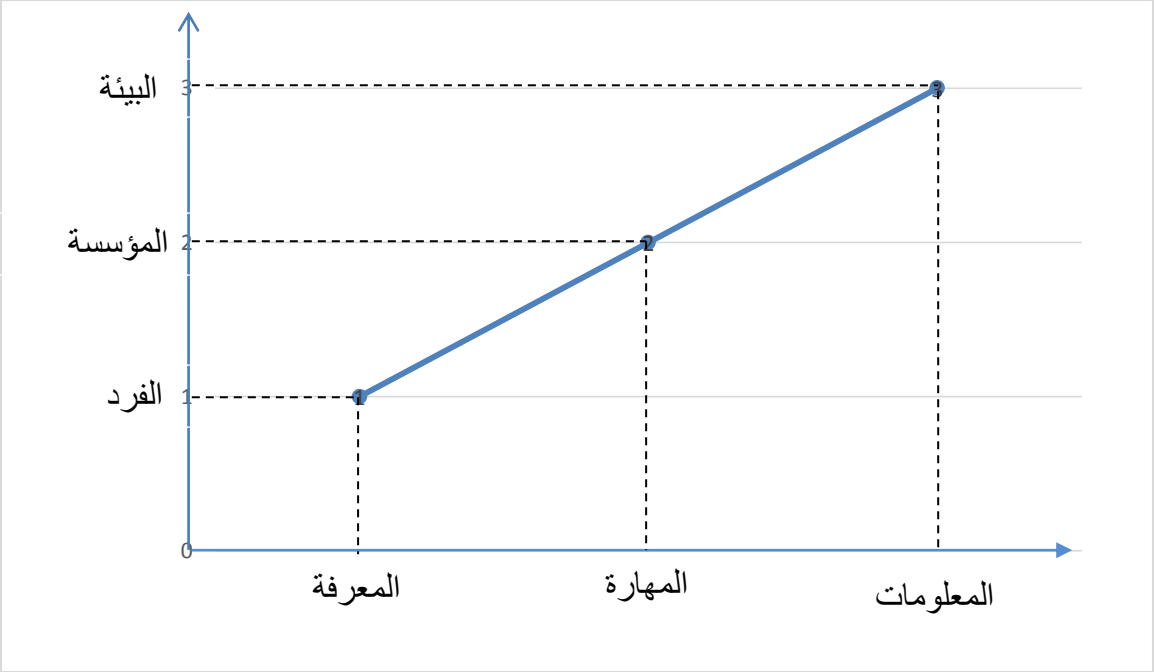
- يقلل من أخطاء وحوادث العمل الفردية .

-يزيد من التزام الأفراد العاملين وولائهم ويعزز من إدراكهم بأن المكان مناسب لهم .

-يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي تؤدي إلى قلة الأداء .

انطلاقا مما سبق نستخلص أن الإطار العام للتدريب يركز في المقام الأول على تنمية المعارف و المهارات حيث تعود الأولى بالنفع على الفرد أما الثانية فتعود في أحسن الحالات على الجهاز الذي يعمل به الفرد مما ينعكس إيجابا على البيئة التي يعمل بها و التي تتوجه نحو تطبيق النموذج الفكري الجديد لإدارة شؤون المجتمع والشكل التالي يوضح لنا هذا المفهوم :

الشكل(2-5) : الآثار المتوقعة للتدريب



المصدر: محمد حسين غزاري، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التنمية البشرية في القطاع العام، القاهرة، 2010 ص، 15

باعتبار إدارة الموارد البشرية الوحدة المسؤولة عن تطوير الأفراد العاملين داخل المنظمة، تستلزم مقتضيات المحتوى الأفضل التركيز على: [1]

-التأكيد على توفر المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويد الأفراد بها في محتوى البرنامج .

-ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب .

-تصميم البرنامج بشكل مناسب مع خبرات ومستوى الأفراد العاملين .

-التخطيط للبرنامج وفق أساس التدرج من مرحلة لأخرى لتقليل الوقت والتكلفة .

-ضرورة خلق الظروف التنظيمية المساعدة على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية و الحصول على الدعم الكامل من قبل المستويات التنظيمية العليا قبل تطبيق البرنامج .

- اختيار طرق تكوينية متنوعة قدر الإمكان حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة و تدعيم إيجابياتها .

[1] يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص274 .

بالإضافة إلى ذلك يجب أن لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على صياغة البرامج التدريبية فقط، بل يجب أن تسعى إلى وضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم و ذلك عن طريق تبني آليات، استراتيجيات وممارسات خاصة تشجع أعضائها على التعلم باستمرار حتى يتمكنوا من التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، حيث يختلف التعلم عن التدريب في كونه انتقال للمعرفة أو الخبرة أو المهارة عن طريق التبادل والتفاعل والمشاركة بين طرفين تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ، أي أنه القدرة و القابلية لحل مشاكل العمل و التكيف من خلال الفهم و التفاعل، واستيعاب المعرفة ووجهات النظر التي تؤدي للاستمرار في تغيير السلوك و الأداء، فإنه لا يمكن أن يتم إلا داخل العمل و التفاعل بين أفراده و باللغة و القيم السائدة .

إذن يشير مفهوم التعلم إلى ضمان استمرارية تطوير قدرات العاملين بالمنظمة أي التطوير الذاتي المتواصل للمنظمة ككل ، إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتسابها أو توليدها [1].

3-تقييم الأداء:

يقصد بذلك دراسة وتحليل مستوى عملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و كفاءاتهم.

لهذا فان المنظمة مطالبة بتحديد أصحاب الانجازات الوظيفية ووضعهم في قائمة المتميزين و هذا من أجل:[2]

- معرفة المستوى العام لأداء الأفراد.
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في تدريب الأفراد في النواحي التي ظهر فيها قصور.
- عمل أو تحفيز الأفراد المتميزين من خلال منحهم تعويضات مالية.
- معرفة سبب تدني المستوى.
- مقارنة مستويات الأداء مع المنظمات المنافسة الأخرى.

إذن يعتبر تقييم الأداء أحد أوجه تصحيح الفجوات المعرفية الفردية و الجماعية في المنظمة من أجل تحديد مواطن القوة و الضعف و كذلك وضع تصور للإجراءات الواجب إتباعها مستقبل .

[1] بلقوم فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص147 .

[2] فوزي عبد الرحمان أصيل ، طرق اختيار و تقويم الموظفين ، مكتبة العبيكان ، الرياض،2000 ، ص357.

4- التحفيز:

يعتبر التحفيز من العوامل الحاسمة في معالجة المعرفة، فالفرد المحفز يؤثر ايجابيا على الأداء المعرفي لأنه رغبة الالتزام في عمل معين بحيث يحدد مستوى و فعالية العمل الفردي، فالعامل الذي يملك قدرة كبيرة للتعلم، قد يحفز في اكتساب المعرفة إذا نقص أو غاب عنصر التحفيز، فالفرد المحفز هو الملتزم بنشاط يرضي حاجاته، يتبنى الالتزام كهدف ذاتي بالامتثال إلى المعايير من أجل المصلحة الخاصة و قد بينت الدراسات أن التحفيز عامل لتخفيض تكاليف الصفقات، و مصدر حسن الثقة، يعوض النقص في المهارات و الخبرة، خصوصا في المهام التي تتطلب الإبداع، كما لوحظ أن إثارة الدافع الجوهري الفردي يؤثر إيجابيا على مشاركة المعرفة نظرا لخصائصه التالية :

-الدافع الجوهري الداخلي يعزز المشاركة والعلاقة الشخصية و يخصص لما يسمى ب "روح الفريق ".

-المشاركة في المعرفة المرتبطة بالأهداف على المستوى التنظيمي يمنح الإحساس القوي للعاملين المدفوعين إلى تحمل جهد أعلى للوصول إلى هذه الأهداف بحيث يتجاوزون التزاماتهم من أجل تبادل المعرفة .

-الدافع الجوهري يجعل إنتاج و نقل المعرفة الضمنية لا يكون إجباريا بل يكون طوعيا .

فتأثير المكافآت و العلاوات على الأفراد يفترض وجود علاقة طردية تزيد من الدافع الجوهري و تقوي روح العمل المعنوية حيث يرى Cabrera أن إدراك الأفراد العلاقة بين سلوك المشاركة في المعرفة و المكافآت يجعلهم أكثر ميلا للمشاركة فيها[1] .

انطلاقا مما سبق يمكن تلخيص تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في الجدول التالي:

[1] بلقوم فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص201 .

الجدول رقم (2-3) :العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية و عمليات إدارة المعرفة

تطبيقات إدارة الموارد البشرية	عمليات إدارة المعرفة الصريحة	عمليات إدارة المعرفة الضمينة
التوظيف	_توظيف الإفراد الذين لديهم استعداد لتطبيق حلول سابقة لمشاكل متكررة و إعادة استخدام المعرفة الظاهرة	_توظيف الإفراد الذين لديهم استعداد للتعامل مع غموض المشاكل غير المتكررة و ابتكار حلول جديدة لها
	_توظيف الإفراد الذين لديهم استعداد لجمع و تصنيف المعرفة بالمشاريع السابقة و التطبيقات الأفضل للمنظمة	_توظيف الأفراد الذين لديهم استعداد للتفاعل و النصح مع الآخرين كزملاء العمل و الزبائن و المجهزين
	_توظيف الذين لديهم استعداد لأداء مهام أو وظائف منفردة	_توظيف الأفراد الذين لديهم استعداد للعمل في فريق
التدريب	_تدريب على أداء الوظيفة من قبل المشرف	_تدريب بملاحظة العاملين لزملائهم القدامى التعلم من تجاربهم و خبراتهم
	_تدريب على توثيق المعرفة الحالية للمنظمة كعمليات أو إجراءات إنجاز أعمالها	_تدريب عبر التواصل و التشاور مع الآخرين
	_تدريب على آليات حل المشاكل المتكررة والتطبيقات الأفضل والمشاريع السابقة للمنظمة	_تدريب على مهارات إ ضافية أو أداء مهام جديدة مطلوبة في المنظمة وفق مداخل إدارية حديثة
تقييم أداء العاملين	قياس أداء العاملين وفق معايير الأداء المخططة لإعادة استخدام المعرفة الظاهرة	قياس أداء العاملين وفق معايير الأداء المخططة للمشاركة في المعرفة الضمنية
الحوافز	دفع حوافز لجودة ترميز الإجراءات والعمليات والتطبيقات الأفضل الجديدة للمنظمة. -دفع حوافز لسرعة ودقة إعادة استخدام المعرفة الظاهرة للمنظمة	-دفع حوافز للمشاركة في المعرفة -دفع حوافز للمهارات أو المعرفة الجديدة للعاملين المطلوبة في العمل -دفع حوافز لتقديم حلول ابتكارية فريدة لمشكلات الزبائن المتغيرة

المصدر: فيصل صالح محمد، تطبيقات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة، مجلة العلوم الإدارية جامعة عدن، العدد4، 2013 ، ص18.

خلاصة الفصل:

من خلال استعراضنا لأهم المفاهيم والدوافع المشتركة بين المفهومين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة ، نكون قد وصلنا إلى نهاية الجزء النظري من الدراسة، ومما لا شك فيه فان الوعي بدور نشاط الموارد البشرية في تشجيع إنتاج وتبادل المعرفة في المنظمة من أهم التحديات التي تواجه نجاح أو فشل هذه المقاربة فالمنظمات الحديثة تولي أهمية كبيرة لدور إدارة الموارد البشرية في تنمية المعرفة، يمر عبر تفصيل نشاطاتها بحيث أن للتوظيف أهمية كبيرة لأنه أصبح مصدرا لاستعمال معارف جديدة أو تنمية ما هو موجود في المنظمة، بالإضافة إلى أنه لا يخلو أي هيكل تنظيمي من خبراء يلجأ إليهم المديرين لتدريب الأفراد على مواجهة مشاكل العمل المستمرة، وبالتحفيز يبدي الفرد استعداده للتعلم أو مشاركة معارفه وتطبيق التخطيط الاستراتيجي من دون إتباعه بالإجراءات التصحيحية لا يؤدي للنتائج المرغوبة ، أي أن نشاطات إدارة الموارد البشرية مكملة وظيفيا إلا أن درجة المساهمة تختلف من نشاط لآخر.

فهرس المحتويات

شكر و تقدير	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	(II-I)
قائمة الأشكال	III
مقدمة عامة	**أ–ث**
الفصل الأول:الإطار العام لإدارة الموارد البشرية	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية	**3**
المطلب الأول: الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية	**3**
المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها	**5**
المطلب الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية ومكانة المورد البشري في العصر الحديث	**8**
المبحث الثاني : الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية	**10**
المطلب الأول : التخطيط للموارد البشرية	**10**
المطلب الثاني : توظيف الموارد البشرية	**11**
المطلب الثالث : تدريب الموارد البشرية	**13**
المطلب الرابع : تقييم الأداء ووضع نظام الحوافز	**15**
المبحث الثالث: الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية	**17**
المطلب الأول: التحديات المعاصرة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية	**11**
المطلب الثاني : الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية	**19**
المطلب الثالث: الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة	**23**
خلاصة الفصل	**26**
الفصل الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة	**27**

تمهيد	**28**
المبحث الأول : الاقتصاد المعرفي والمعرفة	**29**
المطلب الأول : مفهوم الاقتصاد المعرفي، أهميته وركائزه	**29**
المطلب الثاني : خصائص الاقتصاد المعرفي	**34**
المطلب الثالث : مفهوم المعرفة، مصادرها وعملية الارتقاء المعرفي	**35**
المطلب الرابع : أهمية المعرفة، خصائصها وأنواعها	**41**
المبحث الثاني : إدارة المعرفة	**47**
المطلب الأول : ماهية إدارة المعرفة	**47**
المطلب الثاني : أهمية إدارة المعرفة و أهدافها	**49**
المطلب الثالث : عناصر إدارة المعرفة	**52**
المطلب الرابع : عمليات إدارة المعرفة	**55**
المبحث الثالث : إنتاج، نقل وتشارك المعرفة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية	**59**
المطلب الأول : أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية	**59**
المطلب الثاني : الميادين المشتركة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة	**61**
المطلب الثالث : دور نشاطات إدارة الموارد البشرية في إنتاج و مشاركة المعرفة	**63**
خلاصة الفصل	**69**
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–	**70**
تمهيد	**71**
المبحث الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر	**72**
المطلب الأول : ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر	**72**
المطلب الثاني : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر	**73**
المطلب الثالث : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر	**74**
المبحث الثاني: المديرية العملية للاتصالات فرع المدية	**75**
المطلب الأول : تعريف المديرية العملية للاتصالات بالمدية	**75**
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمدية	**76**
المطلب الثالث : خدمات المديرية العملية للاتصالات بالمدية	**77**

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	**79**
المطلب الأول : منهج الدراسة	**79**
المطلب الثاني : ثبات وصدق أداة الدراسة	**83**
المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة	**91**
خلاصة الفصل	**110**
الخاتمة العامة	**111**
قائمة المراجع	**115**
الملاحق	**121**



مقدمة عامة

تنعكس آثار التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال على المنظمات بمختلف نشاطاتها ، و الواضح أن التغيرات و التطورات العلمية و التكنولوجية و الاتجاهات الاقتصادية الجديدة المبنية على المعرفة أفضت بتأثيرها على الفكر الإداري، من النماذج و الأفكار الجديدة التي طرحت لمواكبة تلك التغيرات ، لتصبح المعرفة محددا أساسيا لهيمنة المنظمات و أصبحت المعارف العنصر الأهم في رأس مال بلدانها و العامل الأول في تحقيق الفائض الاقتصادي ، و بات ضروري الاهتمام بنتاج القدرات الذهنية و الفكرية و المعرفية و الخبرات المتراكمة لدى العنصر البشري ليصبح تنمية مثل هذه الأصول من الأمور المؤثرة على رؤية المنظمة و إستراتيجيتها كون مستقبلها مرهون بما تملكه من أفكار تعبر عن مدى قدرتها على الإبداع و التجديد ، الذي يشكل في الوقت الراهن الركيزة الأساسية لبقاء المنظمة في مجال الأعمال ، و هو كذلك تحدي فرضه الاقتصاد المعرفي الذي يوجب على المنظمة البحث عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية في مواردها البشرية لتحقيق التميز و النجاح .

من هنا برزت أهمية العنصر البشري كحتمية فرضها التحول الاقتصادي ، و عليه على منظمات اليوم أن تعي جيدا أن تحقيق الأهداف لم يعد مرهونا بالموارد المادية و المالية و إنما بقدرتها على استخدام أكفئ الموارد البشرية و تحفيزها و تفجير طاقاتها الكامنة ، و قصد الوصول إلى هذا لابد على المنظمة أن تعمل على طرح سياسات و برامج جديدة . وذلك عن طريق انتقال إدارة الموارد البشرية من المهام الروتينية إلى موضوع المشاركة في المعارف و تنمية التعاون و إقامة شبكة من العلاقات، بصورة جعلت إدارة الموارد البشرية تقترب و تتداخل مع إدارة المعرفة إلى الحد الذي P.Drucker يعتبر: " أنه لا توجد إدارة المعرفة ، و إنما إدارة أفراد ذو المعرفة " .

و على ضوء هذا التطور الملحوظ تتمحور إشكاليتنا :

الإشكالية :

كيف تساهم تطبيقات إدارة الموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة ؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية و ماهي أهم نشاطاتها ؟
2- ما المقصود بإدارة المعرفة و ماهي عملياتها ؟
3- ماهو أثر نشاطات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة ؟

4- ماهي درجة تأثير تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في المديرية العامة لاتصالات الجزائر؟

الفرضيات :

1- إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن توفير العاملين للمنظمة استقطابا و الإشراف عليهم مع المراقبة و المتابعة سعيا وراء خلق المواءمة مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة .

2- إدارة المعرفة هي نظام توليد عمل مزدهر من شأنه تشجيع و توليد كل من المعرفة الصريحة و الضمنية و تجميعها و إعادة استخدامها من أجل خلق قيمة جديدة للأعمال .

3- تكتسي إدارة الموارد البشرية دورا مهما في تسهيل عمليات إدارة المعرفة عبر استراتيجياتها و ممارساتها كالتوظيف ، التدريب ، تقييم الأداء و التحفيز .

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية.

أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في التزايد المستمر للاهتمام الذي يكتسبه موضوع المعرفة بالموازاة مع تطور النظريات و النماذج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية حيث أنه من التسعينات بدأ المفهومان يقتربان من بعضهما حتى أصبح تناول المعرفة جزء لا يتجزأ من وظيفة إدارة الموارد البشرية .
- توضح هذه الدراسة مدى ارتباط إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة و ما العلاقة بينهما، وما حجم الفائدة التي تجنيها إدارة الموارد البشرية من إدارة المعرفة لاستغلال الكفاءات .
- بالإضافة إلى أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية ، فقطاع اتصالات الجزائر يعتبر من الهياكل القاعدية الضرورية لتنمية الاقتصاد بصفة عامة و تنمية القطاعات الحيوية بصفة خاصة ، و ذلك باستفادة هذه الأخيرة مما تتيحه من سهولة نقل المعلومات و التواصل بين الأفراد و الإدارات .
- تستمد كذلك أهميتها من قلة الدراسات التي تناولت الموضوع .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي :

- محاولة إبراز الجانب المهمة في إدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على مفهومها وأهدافها ونشاطاتها .
- محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة، و إلقاء الضوء حول مفاهيمها و أهدافها وعملياتها .

- محاولة إظهار دور تطبيقات إدارة الموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة .
- التوصل إلى استنتاجات الجانب التطبيقي للبحث وتقديم مقترحات .

الدراسات السابقة :

1- بلقوم فريد : إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية ، أطروحة الدكتوراه ، جامعة تلمسان 2012 ، حيث كان محور إشكاليته : ما مدى مساهمة نشاطات إدارة الموارد البشرية في إنتاج و مشاركة المعرفة بين الأفراد ، حيث هدفت الدراسة إلى عرض أهم نماذج إدارة المعرفة و بيان توجهها التدريجي نحو استغلال قدرات المورد البشري .

2- نداء محمد النجار : دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة ، رسالة ماجيستر الجامعة الإسلامية غزة ، 2012،هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في الجامعة الإسلامية من خلال محاور الدراسة الأساسية و المتمثلة في وجود سياسات و خطط واضحة لإدارة الموارد البشرية ، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحول للاقتصاد المعرفي ، الإبداع و التطوير ، و قد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة الأساسية و صناعة المعلومات في الجامعة الإسلامية .

3- د. فيصل صالح محمد : تطبيقات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بعمليات إدارة المعرفة ، دراسة ميدانية في فروع منظمات الهاتف الجوال العاملة في محافظة عدن ، تهدف هذه الدراسة إلى اختيار العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية (التوظيف ، التدريب ، تقييم الأداء ، الحوافز) و عمليات إدارة المعرفة و توصل الباحث إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث .

4- ميلودي رحيمة:رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماستر،2015 هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة رأس المال البشري كأحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة وتوصلت إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين في مختلف الأبعاد حيث انه كلما كان هناك رأس مال بشري أدى ذلك إلى توافر معارف الأمر الذي من شأنه أن يزيد من قدرات الأفراد على المشاركة بالمعارف التي يمتلكونها.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة وتحليل أبعادها ،ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة سيتم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي بغية تحقيق الاستيعاب والفهم للموضوع ،كما سيتم الاعتماد

في الجزء التطبيقي على دراسة حالة للمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمدية بهدف معرفة مدى تطبيقات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة من وجهة نظر العينة المدروسة واستخراج النتائج والتوصيات.

أدوات الدراسة:

سيتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها أهمها: البحث المكتبي والاستبيان، المواقع الالكترونية.

هيكل الدراسة :

احتوت الدراسة على ثلاث فصول ، سيخصص الفصل الأول للإطار العام لإدارة الموارد البشرية الذي يشمل ثلاث مباحث عرض مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية ، و الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية و الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية ، بينما سيخصص الفصل الثاني لعرض أساسيات حول إدارة المعرفة يحتوي بدوره على ثلاث مباحث ، الاقتصاد المعرفي و المعرفة ، إدارة المعرفة و العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية و عمليات إدارة المعرفة ، أما الفصل الثالث الخاص بالجانب التطبيقي سوف نتناول فيه نتائج الاستبيان الموزع على المؤسسة محل الدراسة .

الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين

- الأستاذة : العيداني حبيبة
- الأستاذة : طهراوي حياة
- الأستاذ : معوشي عماد

الملحق رقم(2) : الاستبيان

الملحق رقم (3): مخرجات SPSS

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مساهمة تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع المدية ، وقد توصلنا في هذه الدراسة من خلال الجانب النظري إلى أن معرفة المنظمة لا يمكن حصرها في كتلة المعلومات المرسلة عبر الزمن ، حيث أنها لا تعتبر عامل خارجي عن المنظمة بل هي حصيلة عمل الأفراد الذين يقومون ببنائها ، تطويرها وفق منهج إداري يدمج المعرفة كمورد معتمد على مستوى الأداء وعلى مدى تبادل و مشاركة المعارف الضمنية دوريا و بصفة حيوية ، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا في الرفع من مستوى إنتاج و مشاركة المعرفة في المنظمة من خلال تعبئة نشاطاتها لتحقيق هذا الهدف الذي أصبح يمثل أحد الميزات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية .

ولاختبار ذلك قمنا بتصميم استبيان وبعد تحكيمه قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية من العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، قمنا بمعالجة البيانات بالاعتماد بعض الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة والمتوفرة في برنامج spss ، توصلنا في نهايته إلى مجموعة من النتائج :

-اتفق أفراد عينة الدراسة على توفر أبعاد تطبيقات إدارة الموارد البشرية في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية بدرجة عالية.

-اتفق أفراد عينة الدراسة على توفر أبعاد عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية بدرجة عالية.

-يوجد أثر ذو دلالة لتطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0,05.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، اقتصاد المعرفة، المعرفة ، إدارة المعرفة ، إدارة الموارد البشرية .

Abstract:

The aim of this study is to know the extent to which human resources management applications contribute to the knowledge management processes of the General Directorate of Algerian Messages. In this study, we concluded that the knowledge of the organization cannot be limited to the mass of information sent over time, Outside of the organization through the implementation of human resources management system in the Kingdom of Saudi Arabia. Knowledge in motion

And to test it by designing a questionnaire and after a unique arbitration of the staff of the General Directorate of Communications Algeria, to achieve the processing of data by drawing some of the relevant probabilities available in the program spss, at the end we reached a set of results:

- The sample of the study sample agreed to increase the management of human resources applications in the Directorate of Telecom Algeria branch of Medea to a high degree.

- Study sample members agreed to increase the dimensions of knowledge management processes.

- There is a significant impact of HR applications on knowledge management processes in the Directorate of Communications

Keywords: human resource management, knowledge economy, human knowledge management.

شكر و تقدير

أشكر الله سبحانه و تعالى على فضله أن يسر لي إنهاء هذه الدراسة راجية المولى عز و جل أن تكون من العلم النافع الذي يستفاد منه .

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر و الامتنان و التقدير للأساتذة فطيمة يحياوي ، التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة ، و على ما قدمته من أراء و توجيهات سديدة .

و يشرفني أن أتقدم بالشكر و التقدير و العرفان بالجميل للأستاذ عبد الكريم على المساعدة القيمة و كان خير معين لي في إنجاز هذه المذكرة و إخراجها بصورتها النهائية .

و لا أنسى جميع من أعانني في كتابة المذكرة بجهده ، أو وقته ، أو دعائه ، سائلة الله العلي الكريم أن يجعل ما قدمه في موازين حسناته .



الخاتمة العامة


الفهرس


الملاحق



الملخص

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	أهداف إدارة الموارد البشرية	7
(1-2)	من عصر الصناعي إلى عصر المعرفة	31
(2-2)	عملية الارتقاء المعرفي	40
(3-2)	الوصلات بين الموارد والمعارف والميزة التنافسية	41
(4-2)	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	46
(5-2)	الآثار المتوقعة للتدريب	56
(1-3)	تنظيم المديرية العملية لاتصالات الجزائر –فرع المدية-	75
(2-3)	الهيكل التنظيمي للمديرية	76
(3-3)	نموذج الدراسة	80
(4-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس	92
(5-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	93
(6-3)	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	94
(7-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	95
(8-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	96



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	عناصر الخطة التدريبية	14
(2-1)	طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي	21
(3-1)	مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة	24
(1-2)	مفاهيم مقدمة للمعرفة	37
(2-2)	مقاربة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	45
(3-2)	العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية و عمليات إدارة المعرفة	67
(1-3)	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	82
(2-3)	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	83
(3-3)	اختبار التوزيع الطبيعي	84
(4-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد التوظيف	85
(5-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد التدريب	86
(6-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تقييم الأداء	87
(7-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد التحفيز	87
(8-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد توليد المعرفة	88
(9-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد خزن المعرفة	89
(10-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد توزيع المعرفة	90
(11-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد تطبيق المعرفة	91
(12-3)	اختبار معامل الثبات لمحاور الاستبيان	91
(13-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	92
(14-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	93
(15-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	94
(16-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الأقدمية	95
(17-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	96
(18-3)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التوظيف	97

قائمة الجداول

(3-19)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التدريب	98
(3-20)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تقييم الأداء	99
(3-21)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التحفيز	100
(3-22)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد توليد المعرفة	101
(3-23)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد خزن المعرفة	102
(3-24)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد توزيع المعرفة	103
(3-25)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد تطبيق المعرفة	104
(3-26)	اختبار الانحدار البسيط لتطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية	105
(3-27)	اختبار الانحدار البسيط لتطبيقات التوظيف على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية	106
(3-28)	اختبار الانحدار البسيط لتطبيقات التدريب على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية	107
(3-29)	اختبار الانحدار البسيط لتطبيقات تقييم الأداء على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية	108
(3-30)	اختبار الانحدار البسيط لتطبيقات التحفيز على عمليات إدارة المعرفة في مديرية اتصالات الجزائر فرع المدية	109



قائمة المراجع