جامعة يحي فارس – المدية–

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءة المورد البشري

دراسة حالة المركب الصناعي و التجاري سيدي عيسى –المسيلة–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:

- زينب مسعودي

تحت إشراف الدكتورة:

- فاطمة يحياوي

السنة الجامعية: 2021-2022


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر و التقدير

شكر و عرفان

الحمد لله على نعمه و الشكر له سبحانه و الحمد لله الذي بلغنا مرادنا، نحمده جل في علاه أن أمدني بالقوة و الصبر على أن أتممت هذه المذكرة التي آمل أن تكون مرجعا يستفاد منه.

و على قول من لم يشكر الناس لم يشكر الله، أتقدم بجزيل الشكر للدكتورة التي أشرفت على إنجاز هذه المذكرة ، و صبرت معي و تقاسمت معي مشقة هذا العمل الدكتورة

"يحياوي فاطمة".

إلى أساتذتي الذين قبلو تحكيم الإستبيان و أفادوني بتوجيهاتهم.

إلى كل طاقم المركب الصناعي و التجاري سيدي عيسى الذين ساعدوني في الدراسة الميدانية و لم يبخلو عني بأي معلومة طلبتها.

و كل الشكر لأساتذة ماستر إدارة أعمال الذين كانوا و لا يزالون في الخدمة الدائمة للعلم و العطاء.

إلى كل دفعة إدارة أعمال 2018-2022 أتمنى لهم التوفيق في الحياة المهنية .

و في الأخير نشكر كل من ساعد في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد نصحا أو توضيحا أو مساعدة و لم يتسع المجال لذكره.

إهداء

"الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات و الصلاة و السلام على خير البرية محمد صلى الله عليه و سلم"

أهدي ثمرة جهدي و عملي المتواضع هذا لكم

إلى روح أخي الطاهرة أحمد عبد الله رحمك الله و أسكنك فسيح جناته

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار سندي وولي نعمتي أبي العزيز "مسعود"

إلى قدوتي و معلمتي في الحياة شمس الحب التي لا تغرب..أمي"رزيقة مقبي"

إلى أخي الغالي"محفوظ عبد الصمد" و أختي رفيقة دربي و توأم روحي"إكرام"

إلى أختي التي لم تلدها أمي التي تحلت بالإخاء و تميزت بالوفاء التي سهرت معي الليالي و تقاسمت معي الهموم صديقتي "إكرام هناء"

إلى الذين تسكن صورهم و أصواتهم أعماق قلبي إلى أقاربي الأعزاء كل من عائلة "مقبي" و عائلة "مسعودي"

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل ماديا و معنويا، إلى الأستاذة الفاضلة فاطمة يحياوي و أخيرا لا أنسى نفسي التي تعبت و سهرت من أجل إنجاز ثمرة دراستي فتحية إكبار لنفسي..

ملخص الدراسة

تناولنا في هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءة المورد البشري دراسة حالة المركب التجاري و الصناعي سيدي عيسى بالمسيلة، و هدفنا إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءة المورد البشري، و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا استبانة لجمع البيانات، و قد وزعت على عينة بلغ عددها (30) عامل، و اعتمدنا في تحليل البيانات على التحليل الإحصائي الوصفي، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الإنحدار البسيط.

و قد أفرزت نتائج التحليل الإحصائي على النتائج على مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ ؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ ؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ ؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ ؛

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وكفاءة المورد البشري.

Abstract:

In this study, we addressed the issue of knowledge management and its role in dev eloping the efficiency of the human resource. We studied the case of the commerci al and industrial complex Sidi Issa with the problem, and our goal was to identify t he nature of the relationship between knowledge management and its role in devel oping the efficiency of the human resource. To achieve the objectives of the study, we used a data-
gathering resolution, which was distributed to a sample of 30 workers, and in analy zing the data we depended on statistical descriptive analysis, the mathematical envi ronment, the standard deviation, the simple regression coefficient.

The results of the statistical analysis resulted in a number of results, the most i mportant of which are:

There are no statistically significant differences in the respondents' estimates of kn owledge management and human resource efficiency separately attributable to the gender variable;

- There are no statistically significant differences in the respondents' estimates of knowledge management and human resource efficiency separately attributable t o the educational level variable;
- There is a statistically significant effect between knowledge management and h uman resource efficiency at the significance level$\alpha<$=0.05;
- There is a statistically significant effect between knowledge acquisition and hu man resource efficiency at the significance level$\alpha<$=0.05;
- There is a statistically significant effect between knowledge storage and human resource efficiency at the significance level$\alpha<$=0.05;
- There is a statistically significant effect between the distribution of knowledge a nd the efficiency of the human resource at the $\alpha<$=0.05 level;
- There is a statistically significant effect between knowledge application and hu man resource efficiency.

الفهرس

الإهداء

الشكر و التقدير

الفهرس

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة العامة.....(أ–خ)

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة.....(2 –29)

تمهيد.....02

المبحث الأول: ماهية المعرفة.....03

المطلب الأول: مفهوم المعرفة.....03

أولا: تعريف المعرفة.....04

ثانيا: خصائص المعرفة.....04

ثالثا: أهمية المعرفة.....05

المطلب الثاني: أنواع و مصادر المعرفة.....06

أولا: أنواع المعرفة.....06

ثانيا: مصادر المعرفة.....07

المطلب الثالث: دورة حياة المعرفة.....08

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.....09

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.....09

أولا: نشأة إدارة المعرفة.....09

ثانيا: تعريف إدارة المعرفة.....10

ثالثا: أبعاد إدارة المعرفة.....11

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة.....12

المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة.....13
المبحث الثالث: مكونات و مجالات و نماذج و عمليات إدارة المعرفة.....14
المطلب الأول: مكونات و مجالات إدارة المعرفة.....14
أولا: مكونات إدارة المعرفة.....14
ثانيا: مجالات إدارة المعرفة.....18
المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة.....20
المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة.....24
خلاصة الفصل.....27
الفصل الثاني: مدخل لكفاءة المورد البشري.....(29-60)
تمهيد.....29
المبحث الأول: كفاءة المورد البشري.....30
المطلب الأول: مفهوم كفاءة المورد البشري.....31
أولا: تعريف كفاءة المورد البشري.....31
ثانيا: خصائص كفاءة المورد البشري.....35
ثالثا: أهمية كفاءة المورد البشري.....36
المطلب الثاني: مستويات و أبعاد كفاءة المورد البشري.....38
أولا: مستويات كفاءة المورد البشري.....38
ثانيا: أبعاد كفاءة المورد البشري.....39
المطلب الثالث: أنواع كفاءة المورد البشري.....40
المبحث الثاني: تنمية كفاءة المورد البشري.....43
المطلب الأول: مفهوم تنمية كفاءة المورد البشري.....44
المطلب الثاني: أهمية تنمية كفاءة المورد البشري و الشروط الضرورية لنجاحها.....46
أولا: أهمية تنمية كفاءة المورد البشري.....46

ثانيا: الشروط الضرورية لنجاح تنمية كفاءة المورد البشري.....46

المطلب الثالث: آليات تنمية كفاءة المورد البشري.....47

أولا: التدريب.....47

ثانيا: الأجور و الحوافز على أساس الكفاءات.....51

المبحث الثالث: تأثير إدارة المعرفة على تنمية كفاءة المورد البشري.....54

المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بكفاءة المورد البشري.....55

المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بتنمية كفاءة المورد البشري.....56

المطلب الثالث: مساهمة التكامل بين إدارة المعرفة و كفاءة المورد البشري.....58

خاتمة الفصل.....60

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تنمية كفاءة المورد البشري.....(62-

تمهيد.....62

المبحث الأول: التعريف بميدان التربص.....63

أولا: التعريف بالمؤسسة الأم و نشأتها.....63

ثانيا: التعريف بالشركة التابعة لمركب مطاحن سيدي عيسى.....64

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة.....65

المطلب الثالث: أهداف الشركة و علاقتها مع المحيط الخارجي.....68

أولا: أهداف الشركة.....68

ثانيا: علاقة الشركة المحيط الخارجي 69

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....70

المطلب الأول: منهجية الدراسة.....70

أولا: حدود الدراسة.....70

ثانيا: عينة الدراسة.....70

ثالثا: أدوات الدراسة.....71

رابعا: اجراءات الدراسة.....72

المطلب الثاني: ثبات و اتساق الاستبيان.....73

أولا: ثبات متغيرات الدراسة.....73

ثانيا: اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه.....73

المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية و عبارات المحاور.....77

أولا: تحليل المعلومات الشخصية.....77

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمحوري إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري.....84

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.....89

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرقية.....89

المطلب الثاني: اختبار الفرضية السببة.....93

خاتمة الفصل.....104

خاتمة عامة.....105

قائمة المراجع.....109

قائمة الملاحق.....115

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص المعرفة الضمنية و الصريحة	06
02	سلم ليكارت	71
03	توضيح عدد عينة الدراسة	72
04	قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل	73
05	الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة المعرفة _معامل بيرسون_	74
06	الاتساق الداخلي لعبارات محور كفاءة المورد البشري _ معامل بيرسون_	75
07	الاتساق البنائي لعبارات محور إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري (الاستبيان ككل)– معامل بيرسون_	76
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	77
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	79
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	80
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	81
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	82
13	مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرافقة له	84
14	بيانات متعلقة بمحور إدارة المعرفة	84
15	بيانات متعلقة بمحور كفاءة المورد البشري	87
16	نتائج اختبار t اختبار الفروق في المتغيرين (إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري) طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس	90
17	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي	92
18	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري	95
19	اختبارMAHAL.DISTANCE	97

20	اختبار الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة بكفاءة المورد البشري	**100**

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكونات إدارة المعرفة	16
02.	نموذج Marquardt	20
03	نموذج wiig	21
04	نموذج Duffy	23
05	عمليات إدارة المعرفة	24
06	كفاءة المورد البشري	32
07	مستويات كفاءة المورد البشري	38
08	خطوات التدريب	49
09	الهيكل التنظيمي للشركة	65
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	78
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	79
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	80
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	81
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	83
15	توزيع بواقي النموذج	96
16	تباين بواقي النموذج	97

مقدمة عامة

مقدمة عامة

مقدمة

عرف العالم موجة كبيرة من التجديد التي مست كل جوانب الحياة، و انعكست مظاهرها على المنظمات الاقتصادية سواءا كانت متقدمة أو في طور النمو، و لهذا وجب عليها الخضوع للتغيير الحاصل و هذا الأخير يبدأ بتطوير الموارد البشرية التي تعتبر المحرك الأساسي أو الدافع لجميع نشاطات المنظمة، خاصة إذا تميز المورد بالمهارة و المعرفة ما يجعلانه كفؤا فيتحول إلى كفاءة مورد بشري فتصبح أصل من أصول المنظمة الذي بدونه تفقد الموارد الأخرى أهميتها بحيث لا تستطيع المنظمة الاستغناء عنه هذا للوصول إلى غايتها المنشودة ألا و هي إنجاز أهدافها بكفاءة و فعالية و تحقيق الميزة التنافسية، و تحاول ضمان بقاءه في المنظمة بتوفير كل ما تحتاجه كفاءة المورد البشري من معلومات للقيام بالوظائف المطلوبة لكي لا تنتقل إلى منظمة منافسة، و هذا الأمر يستوجب بناء قاعدة معرفية في المنظمة.

تعتبر المعرفة ثروة يجب على كل منظمة تفعيلها لأنها من أهم عناصر القوة في عالم الأعمال، يعتمد نجاح أي منظمة حول قدرتها على استغلال المعرفة و تطويرها و خلق معارف جديدة و استثمارها بما يولد الإبداع و الإبتكار لتلبية الإحتياجات و تحقيق الأهداف.

على هذا النحو تبنت العديد من المنظمات إدارة المعرفة هادفة إلى تنمية كفاءة المورد البشري بها من مهارات و زيادة معارفها، فعن طريق إدارة المعرفة تضمن وصول المعلومات إلى جميع العاملين بشكل يضمن الإستفادة الفعالة منها.

من خلال ما سبق تم تحديد الإشكالية على النحو التالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة و عملياتها الأساسية في تنمية كفاءة المورد البشري بمركب مطاحن سيدي عيسي؟

و للإجابة عن هذه الإشكالية تم تجزئتها إلى أسئلة فرعية التالية:

- هل تساهم إدارة المعرفة في تنمية كفاءة المورد البشري بمركب مطاحن سيدي عيسى؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$ ؟

و سيتم الإجابة عن التساؤلات السابقة من خلال الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

-تساهم إدارة المعرفة و عملياتها الأساسية في تنمية كفاءة المورد البشري من خلال (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

و تندرج عن هذا الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- تساهم إدارة المعرفة في تنمية كفاءة المورد البشري بمركب مطاحن سيدي عيسى.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في نجاح المؤسسات.
- أهمية الموضوع إذ يطرح دراسة تطبيقية جديدة و حديثة تمكن للمؤسسة محل الدراسة من تنمية كفاءة المورد البشري بها.
- تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة في تتنمية كفاءة المورد البشري في مركب مطاحن سيدي عيسى.

أهداف الدراسة:

لهذا الموضوع عدة أهداف نذكر منها:

- تسهيل فهم إدارة المعرفة بإلقاء الضوء حول مفاهيمها، أهميتها و عملياتها.
- إعداد إطار نظري خاص بكفاءة المورد البشري.
- التوصل إلى نتائج تعكس الدور بين إدارة المعرفة و كفاءة المورد البشري من خلال المؤسسة محل الدراسة.

- تقديم بعض التوصيات و الإقتراحات لمركب مطاحن سيدي عيسى فيما يخص موضوع الدراسة.

الإطار الزماني و المكاني:

- الإطار الزماني:

كانت المدة التي استغرقها الجانب النظري من بداية السنة الدراسية إلى نهاية ماي.

أما الفترة التي خصصت للجانب التطبيقي من شهر أفريل إلى شهر ماي.

- الإطار المكاني:

أما عن ميدان الدراسة فكان في المركب التجاري و الصناعي سيدي عيسى.

مبررات اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا للموضوع على سبيل الصدفة أو الحتمية، بل كان وراء هذا الإختيار دوافع و أسباب شجعتنا للقيام بهذه الدراسة، منها أسباب موضوعية و منها أسباب شخصية نذكر منها:

أسباب موضوعية:

- يعتبر مجال الدراسة نادر و خاص على مستوى المؤسسات الجزائرية.
- الدور الهام الذي تقوم به إدارة المعرفة في تنمية و تطوير كفاءة المورد البشري.

أسباب شخصية:

- الرغبة في اختيار الموضوع.
- إثراء المكتبة بهذه الدراسة.
- طبيعة تخصص الدكتورة المشرفة الذي يتماشى مع الدراسة.

منهج و أدوات الدراسة:

- للإجابة عن الإشكالية المطروحة و إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

- تم الإعتماد على منهج دراسة حالة الذي يتناسب مع الجانب التطبيقي.

أدوات الدراسة:

في إطار العمل الميداني و من أجل الحصول على نتائج دقيقة للعينة المدروسة، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث و تمثلت في المقابلة و الاستبيان، مع استخدام برنامج الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات و الوصول إلى نتائج، و قد تم إعداد استبيان موجه لإطارات و موظفي مركب مطاحن سيدي عيسى، عبارة مقسمة إلى 4 أبعاد فيما يتعلق بإدارة المعرفة و 3 أبعاد بالنسبة لكفاءة المورد البشري، و قد تم إعداد الاستبيان بناءا على الجانب النظري للدراسة و على الدراسات السابقة، أما المقابلة فقد تم استخدامها تدعيما للاستبيان في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة.

هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول رئيسية لتحقيق أهداف البحث و الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية.

ففي الفصل الأول سيتم التطرق إلى الإطار النظري و المفاهيمي و سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، سيتناول المبحث الأول ماهية المعرفة، أما المبحث الثاني سيتناول ماهية إدارة المعرفة، و سنشير في المبحث الثالث إلى مكونات إدارة المعرفة و نماذجها و عملياتها.

أما الفصل الثاني سيتم التطرق إلى أساسيات كفاءة المورد البشري و سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث سيخصص المبحث الأول لماهية كفاءة المورد البشري، و سيتناول المبحث الثاني كيفية تنمية كفاءة المورد البشري، أما في المبحث الثالث سنتطرق إلى علاقة إدارة المعرفة بتنمية كفاءة المورد البشري.

أما الفصل الثالث سيخصص للجانب التطبيقي بعنوان مساهمة إدارة المعرفة في تنمية كفاءة المورد البشري بمركب مطاحن سيدي عيسى، حيث سيقسم البحث إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول التعريف بميدان التربص، و المبحث الثاني عرض النتائج و تحليل العلاقة بين المتغيرات، أما المبحث الثالث لاختبار صحة الفرضيات.

مقدمة عامة

لنحتم هذا البحث بخاتمة عامة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال استعراض النتائج المتوصل إليها ز كذلك بعض الإقتراحات.

الدراسات السابقة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من المراجع و الدراسات نذكر منها:

- دراسة الباحث:

أبو القاسم الحمدي 2014 "دور استراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة"، جامعة الأغواط، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر.

عمدت هذه الدراسة على تسليط الضوء حول عملية بناء استراتيجية لإدارة المعرفة بصورة فعالة داخل المنظمة باعتبارها أهم أداة تدعم عملية تنمية الكفاءات من خلال ضمان إدارة عنصر المعرفة بين الأفراد بفعالية.

قام الباحث بطرح إشكالية رئيسية تحت عنوان: "كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية كفاءة الموارد البشرية في منظمات الأعمال"؟

حيث توصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- إدارة المعرفة هي عملية تنموية تصب في تنمية كفاءات الموارد البشرية.
- تعتبر إدارة المعرفة عملية غير مباشرة التي تسعى إلى توفير جو من التعلم الفعال بين الأفراد عن طريق توفير المعارف التنظيمية التي يحتاجون إليها.
- يقع على عاتق الإدارة العليا تطبيق و إدارة المعرفة و ضمان نجاحها حتى تدفع بأفرادها إلى تحقيق الأهداف المسطرة و رفع مستوى القيمة المضافة لديهم في جميع التخصصات و بالتالي ضمان التنافسية

- دراسة الباحث:

حمود حمير 2018/2017 " تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة لنيل أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، الجزائر.

مقدمة عامة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.

حيث أسفرت على بعض النتائج أهمها:

- تمتاز منظمات عينة الدراسة بموارد بشرية غالبيتها من فئة الشباب، و هذا يتيح لها فرصة لاستغلال هذه الميزة في تنمية كفاءاتها، لأنها تمثل استثمارا مربحا و دعامة قوية لتعزيز مكانتها التنافسية و ضمان بقائها.
- فئة لا يستهان بها من أراد عينة الدراسة تقارب 25 % من العدد الإجمالي أقرت بعدم تحسن أدائها الوظيفي خلال الثلاث سنوات الأخيرة، الأمر الذي يستدعي تدخل مسؤولي إدارة الموارد البشرية لمعرفة الأسباب، و تدارك الأمر قبل تفاقم الوضع.
- حاجة منظمات عينة الدراسة إلى أنظمة تحفيز فعالة، لجعل مواردها البشرية تقبل على العمل بجد واجتهاد، و بالتالي يتحسن أداؤها باستمرار.

- دراسة الباحثة:

إردير هناء 2019/2018 " عوامل نجاح إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، شلغوم العيد–ميلة– مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق إذا كان يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل نجاح إدارة المعرفة على الميزة التنافسية.

حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تعتبر المعرفة الأصل الأكثر أهمية في العصر الحالي لتحقيق الميزة التنافسية.
- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث ظهر نتيجة لتطور الفكر الإداري و تماشيا مع التغييرات المستمرة التي تميز عصر المعرفة، بهدف تدعيم الميزة التنافسية.
- تلعب دعائم إدارة المعرفة المتمثلة في البنية التحتية، أصحاب إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات دورا بالغا في تدعيم الميزة التنافسية.

مقدمة عامة

- **ما يميز دراستي عن الدراسات السابقة:**

شكلت الدراسات السابقة قاعدة بيانات مهمة لنا استفدنا منها في بدء العمل بالدراسة، كما ساعدتنا في وضع أدوات الدراسة، تتشابه هذا الدراسة مع الدراسات السابقة في تحدثها على إدارة المعرفة و كفاءة المورد البشري و اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، تتميز هذا الدراسة عن الدراسات السابقة في تناولها للدور الأساسي الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية كفاءة المورد البشري، و تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحية الجانب التطبيقي الذي أجري في المركب الصناعي و التجاري بسيدي عيسى.

صعوبات البحث:

- شساعة موضوع إدارة المعرفة.
- نقص المراجع حول كفاءة المورد البشري.

الفصل الأول: إدارة المعرفة

تمهيد:

اهتم الكثير من الباحثين بالمعرفة منذ ظهورها و تطورت مفاهيمها مع تطور الحضارات إلى يومنا هذا حيث أصبحت تعتبر موردا بالغ الأهمية في منظمات إدارة الأعمال، استطاعت المنظمات التي تبنت إدارة المعرفة تحقيق الميزة التنافسية، و الريادة في الأسواق.

إن الهدف الأساسي من انتهاج إدارة المعرفة في المنظمة هو تنمية الكتلة المعرفية للمنظمة و عامليها بشكل ينعكس على قدرتهم في تحقيق أهداف المنظمة و مواجهة تحديات البيئة المحيطة بها.

و يتضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

- المبحث الأول: ماهية المعرفة.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
- المبحث الثالث: مكونات إدارة المعرفة، نماذجها و عملياتها.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

إن المعرفة مفهوم قديم اهتم بها الكثير من الباحثين منذ آلاف السنين واهتمت بها المنظمات الحديثة كونها تعد أساسا لضمان البقاء و النمو.

سنتناول من خلال هذا المبحث مفهوم المعرفة، أهميها، خصائصها، أنواعها و مصادرها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب الولوج أولا إلى مفهوم البيانات و المعلومات:

- **مفهوم البيانات Data**: "هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة، و تصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار مفهوم للمتلقي.[1]
- **مفهوم المعلومات:** هي مجموعة من البيانات المعالجة و المنظمة و المتناسقة بطريقة مناسبة بحيث تمكن الإنسان من الوصول إلى المعرفة و اكتشافها و اتخاذ القرارات المناسبة.

و للإشارة فالفرق بين المعلومات و البيانات حسب البعض هي:

"يكمن الفرق بين البيانات و المعلومات بمدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة، فالمعلومات هي مجموعة من البيانات تأخذ أشكال عديدة من أجل استعمالها في اتخاذ القرار" .[2]

[1]- ليث عبد الله القهيوي، **استراتيجية إدارة المعرفة**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولي ، 2013، ص 20.
[2]- أحمد محمد عثمان آدم، **دور إدارة المعرفة و الأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية**، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى،2018، ص 36.

الفرع الأول: تعريف المعرفة

قُرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم.

عرف رائد الإدارة Drucker "المعرفة على أنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق هدف محدد، و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية".[1]

يعرف الباحث Howel "المعرفة من زاوية التفوق المعرفي و هو الطريق الوحيد للتميز من خلال الأصول الفكرية، لكن اليوم ليست المعرفة هي التي تنطوي على القوة، بل هي القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة ".[2]

عرف الباحث Stewart "المعرفة على أساس أنها عبارة عن رأس مال فكري و قيمة مضافة، و لا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت و استثمرت من المنظمة، و تم تحويلها إلى قيمة لخلق ثروة من خلال التطبيق".[3]

يمكن القول بأن المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة و مطبقة، و أيضا المعرفة هي استعمال قدرة العاملين الفكرية من أجل إعادة صياغة المعلومات إلى أداء فعلي لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية و خلق الميزة و القيمة المضافة.

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

للمعرفة عدة خصائص نذكر منها: [4]

- إمكانية توليد المعرفة: يكون ذلك من خلال البحث العلمي و الاستقراء، التحليل و التركيب التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة من المختصين.
- إمكانية موت المعرفة: فهي موجودة في عقول الأفراد حيث تموت بموتهم أو تقاعدهم، و قد تتقادم المعارف و تأتي أخرى لتحل محلها، كما هي المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة في طيات الكتب الموضوعة على رفف المكتبات و التي لم تعلم للغير.

[1]- ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص15.
[2]- المرجع نفسه، ص 15
[3]- المرجع نفسه، ص14
[4]- ابراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة "الممارسات و المفاهيم"**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2008، ص36-38.

- إمكانية امتلاك المعرفة: يمكن لأي فرد أن يمتلك المعرفة، فهي ليست مقتصرة على فرد محدد أو جهة معينة بل هي متاحة لكل من أراد اكتسابها، و الطريقة الأكثر شيوعا لذلك هي التعلم.

- إمكانية تخزين المعرفة: ليس التخزين من خصائص النقود أو غيرها فقط فهو كذلك يختص بالمعرفة، حيث كانت في السابق تخزن في الورق و لازالت كذلك، و لكم مع التطور التكنولوجي أصبح تخزينها بالطريقة الإلكترونية باستخدام الحاسوب.

- إمكانية تصنيف المعرفة: تصنف حسب المجالات فلكل مجال معرفة خاصة به، أي تصنف حسب مجال استخدامها.

- إمكانية تقاسم المعرفة: تعني نشر المعرفة و انتقالها عبر أنحاء العالم، إذا توفرت السبل و الوسائل الازمة لذلك.

- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور و تتولد.

الفرع الثالث: أهمية المعرفة

إن أهمية المعرفة تتجلى في القيمة التي تخلقها أو تضيفها للمنظمة أي ما يميزها عن المنظمات الأخرى و أيضا من خلال تطوير رأس المال المعرفي لها و يظهر هذا من خلال القدرات البشرية الموجودة في المنظمة تتمثل في كونها:

- المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية المستدامة. [1]
- مجموعة من الحقائق تتميز بالمصداقية، قواعد استكشافية، تعطي ميزة اقتصادية.[2]

[1]- عبد الستار علي و آخرون، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، دار الميسرة للنشر و الطباعة و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص26.
[2]- المرجع نفسه.

- تساهم في زيادة مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق، التصميم، الهيكلة لتكون أكثر مرونة.[1]
- تتيح المعرفة المجال للمنظمة في التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، تحفيزا للإبداع و الابتكار المتواصل لأفرادها و جماعاتها.[2]

المطلب الثاني: أنواع و مصادر المعرفة

يجب على كل إدارة فعالة معرفة النوع المناسب من المعارف التي يجب أن تتبناها لضمان جودة التسيير، و تحديد الفجوات فيها لتحسينها.

الفرع الأول: أنواع المعرفة

1- **معرفة ظاهرة "صريحة"**: (explicit knowledge) هي المعرفة الرسمية، محدودة و التي يمكن التعبير عنها بالبيانات، المعلومات، الأرقام و التي يمكن ترميزها و كتابتها و نقلها للآخرين بسهولة.

2- **معرفة ضمنية**: هي معرفة مضمرة بالمهارات مخزنة في ذهن و عقل و قلب كل فرد، مكتسبة من خلال تراكم لخبرات سابقة أي تعتمد على الخبرة و يصعب تحويلها بالتكنولوجيا، و يستعصي الحصول عليها لكونها ذات طابع شخصي و مخبئة داخل عقل مالك المعرفة، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي، تعتبر من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية. [3] و سنبين فيما يلي خصائص كل من المعرفة الضمنية و الصريحة في الجدول التالي:[4]

الجدول (1-1): خصائص المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية

[1]- صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص130.
[2]- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص130.
[3]- ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص20.
[4]- hislop, D, knowledge management in organizations, oxford university press, New York, 2009, p23.

سياق محدد	سياق غير محدد
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

Source: hislop, D, knowledge management in organizations, oxford university press, New York, 2009, p23.

للإشارة توجد أنواع أخرى من المعرفة حسب بعض الباحثين منها:[1]

1- معرفة ماذا know_what: هي معرفة أي نوع من المعرفة مطلوب.

2- معرفة كيف know _how: هي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة.

3- معرفة لماذا know_why: هي معرفة لماذا هناك حاجة لمعرفة ما.

4- معرفة أين know_where: هي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة .

5- معرفة متى know_when: هي معرفة متى تكون الحاجة إلى معرفة ما.

الفرع الثاني: مصادر المعرفة

إن مصدر المعرفة هو الذي يجمع المعرفة، يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية و خارجية:[2]

1- مصادر خارجية: و هي التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، و التي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى تجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، و من أمثلة هذه المصادر المكتبات و الأنترنيت و القطاع الذي تعمل فيه المنظمة و المنافسون لها و الموردون و الزبائن و الجامعات و مراكز البحث العلمي و براءات الاختراع الخارجية.

2- **مصادر داخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة حول مختلف الموضوعات و قدرتها على الإستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المنظمة ككل و التكنولوجيا المعتمدة و من أمثلة المصادر الداخلية: المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية و التعلم و الحوار، و العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث و براءات الاختراع الداخلية.

[1]- هيثم علي الحجازي، **إدارة المعرفة**، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2005، ص68.
[2]- ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص22-23.

المطلب الثالث: دورة حياة المعرفة

تمر دورة حياة المعرفة أو اكتساب المعرفة بأربع مراحل و هي:[1]

1- **النفاذ إلى مصادر المعرفة:** و تشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة و التوصل إليها و استرجاعها و التواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم و الخبرة و المراكز البحثية و المكتسبات، و أن الثورة الحاصلة في مجال الاتصالات و انتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات و المعارف التي نريدها بكل سهولة، الأمر الذي بات يشكل خطرا على الملكية الفكرية مما دفع بالعديد من حكومات العالم للقيام بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية.

2- **استيعاب المعرفة:** و بقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات و تبويبها و فهرستها و استخلاص ما يمكن من مفاهيم و أفكار محورية، و من أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة و البحث عن المعرفة ووسائل تقنية و نظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

3- **توظيف المعرفة:** و تشير إلى استخدام المعارف و تطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل و حلها، و تمثل نظم المعلومات بشكل عام و البرمجيات بشكل خاص أهم توظيف للمعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية و تحقيق أعلى مردود ممكن.

4- **توليد المعرفة:** و تعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبوقة أو نسخ معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية و الاستقرائية، و هذه المهمة تقوم بها أقسام البحث و التطوير التي أصبحت مكلفة لحد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية، و تتم في هذه المرحلة عملية التآلف بين المعرفتين الظاهرة و الباطنة.

[1]- محمد أحمد اسماعيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الرابط : https://hrdiscussion.com/hr45021.html، تاريخ الإطلاع: 2022/04/07، (14:30) .

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة مورد مهم في المنظمة، تجعلها تتمتع ببعض المؤهلات التي تجعلها في الصدارة مقارنة بالمنافسين، و في هذا المبحث سنرى مفهوم إدارة المعرفة، نشأتها، أهميتها و أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

نظرا لكون المعرفة مفهوم شامل وواسع و مهم في وقتنا الحالي قررنا التفصيل في نشأتها و تعريفها.

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر المعرفة مصطلح قديم جدا منذ أن خُلق الإنسان حيث خلقه الله تعالى على فطرة حب الاستكشاف و التعلم، و تحدث عنها الفلاسفة في العديد من كتبهم، و لكن بدأ الاهتمام بها و دراستها حديثا و هذا نظرا لأهميتها في تمكين العاملين على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، إن أول من تطرق إلى مصطلح إدارة المعرفة هو العالم الأمريكي Daniel Bell سنة 1973 في عبارة " مجتمع المعرفة "[1] و الجديد هنا أنها اقتصرت على الجانب التطبيقي .

و من جهة أخرى قدر رائد الإدارة "Drucker" أن العمل النموذجي قائم على المعرفة، و أن المنظمات تتكون من صناع المعرفة اللذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم و الزبائن.

أجمل بعضهم على أن بداية التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة كان في شركة packard hewlett الأمريكية سنة 1985 و تحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر و التي أطلق عليها شبكة اخبار، لكن في هذه الفترة لم يقتنع العديد منهم بإدارة المعرفة و تأثيرها في نهج الأعمال، بعدها ظهر حقل معرفي جديد سميّ بهندسة المعرفة كتسمية مسبّقة لإدارة المعرفة.

أطلق العالم الياباني " Ikojiro Nunaka عام 1991 " الشركات الخلاقة للمعرفة " تطرق فيها إلى مفهوم المعرفة بنوعيها الضمنية و الصريحة.

في سنة 1997 تجلى مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة نهائية لهذه التطورات حيث استحدثت المنظمات خططا لتطبيق إدارة المعرفة ضمن وظائفها.

[1]- سالم بن محمد سالم، صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، 2010، ص59.

الفرع الثاني: تعريف إدارة المعرفة

لقد أصبحت إدارة المعرفة رأس مال مهم في المنظمات، لها تعاريف كثيرة نذكر منها:

إدارة المعرفة هي "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال البشري في نشاط الأعمال، و هي تتطلب تشبيكا و ربطا لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية و التفكير الجماعي".[1]

إدارة المعرفة هي العملية التي تقوم من خلالها المنـظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافـها الاستراتيجية.[2]

إدارة المعرفة: " تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية نقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون[3].

يعرفها wiig على" أنها الطريقة أو الوسيلة التي تعمل على اكتشاف و تحليل مجالات المعرفة الحاسمة و الفرص الإدارية ذات العلاقة ".

من التعريفات السابقة نستنتج أن **إدارة المعرفة** هي الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري من خلال المشاركة الجماعية التي تتجلى في الذكاء الجماعي و الإبداع و هذا لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

و لتوضيح أكثر لإدارة المعرفة لابد من التفريق بينها و بين إدارة المعلومات:

إدارة المعلومات: "هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر كفاءة و فعالية لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، و تتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق و برمجيات الحاسوب، و المعلومات الصوتية و المرئية، و يتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فعالية المعلومات و حداثتها و دقتها، سرعة تجهيزها، كلفتها، خزنها و استرجاعها، و بالتالي فإدارة المعلومات هي وسيلة تقنية تضمن توفير المعلومات".[4]

إدارة المعرفة: "هي أكثر تقدما حيث تقوم بتحليل المعلومات و الاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة و المطلوبة و بتطوير المعرفة و الحفاظ عليها، استخدامها و المشاركة فيها، و تتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق

---

[1]- محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن ، 2008،ص50.

[2]- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات و التطبيقات** ، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010، ص179.

[3]- المرجع نفسه.

[4]- عبد الستار حسين يوسف، **إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء و النمو**، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن،2004، ص08.

و المنتجات و المنظمات التي تمتلك المعرفة التي تحتاجها، و تستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات و النظم الخبيرة للاستدلال المعرفي و الذكاء الإنساني و الاصطناعي لتوليد المعرفة".[1]

و عليه إذن فإن إدارة المعرفة تعتمد على العنصر البشري بصفة أساسية فهي تتعامل معه و له دور مهم في بناء نظم إدارة المعرفة، أما إدارة المعلومات تتعامل مع البيانات و المعلومات و العنصر البشري يعد متعامل مع التكنولوجيا فقط، تركز على استعمال البيانات و المعلومات دون استخدامها في توليد معرفة جديدة بينما إدارة المعرفة تركز على المحافظة على المعرفة بنوعيها الصريحة و الضمنية و استخدامها في توليد المعرفة الجديدة لتحقيق الميزة التنافسية و الريادة في الأسواق.

الفرع الثالث: أبعاد إدارة المعرفة

هناك عدة ابعاد رئيسية لإدارة المعرفة أبرزها ما يلي:[2]

1- **البعد التكنولوجي:** يركز هذا البعد وبشكل جوهري على تقنيات النقل والاتصالات، والتكنولوجيا الحديثة، والمعلومات وقواعد البيانات ومحركات البحث، كما ويتم التعامل مع نظم المعلومات وأنظمة الذكاء الاصطناعي، وإعادة الهندسة والبرامج الجماعية في بناء الإدارة والتقدم السريع داخل بيئة الأعمال.

2- **البعد التنظيمي:** يركز البعد التنظيمي لإدارة المعرفة على الطرق والإجراءات المتبعة، والتي يتم من خلالها الحصول على المعرفة، وتعلّم كيفية إدارة هذه المعرفة وتخزينها والعمل على نشرها، وإعادة استخدامها عند الحاجة من أجل كسب قيمة مضافة واقتصادية مجدية ورفع قيمة المنظمة وقدراتها. يجب أن تكون المعرفة التي نحصل عليها من خلال هذه الطرق والإجراءات متفقة مع أهداف المنظمة التي تم وضعها في بداية مخططاتها، وذلك للعمل على تحقيق هذه الأهداف، كما يتطلب أيضا تغيير في الهيكل التنظيمي لتصل المنظمة إلى أهدافها المرجوة بناء على ما تم إيجاده من معرفة.

[1]- عبد الستار حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص08.
[2]- من الموقع: www.manhal.net، تاريخ الاطلاع 2022/05/23، (20:50).

3- **لبعد الاجتماعي**: يركز هذا البعد على التعاون بين الأفراد وتقاسم المعرفة فيما بينهم، والعمل على تأسيس الثقافات و بناء الجماعات التي تصنع المعرفة من خلال المشاركة في الخبرات و المهارات، و تأسيس ثقافة تنظيمية و بناء

شبكة علائقية بين الأفراد.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة

تظهر أهمية إدارة المعرفة من خلال الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، يشير Grossman إلى أن أهمية إدارة المعرفة تأتي من خلال أنها تحدد الأصول غير الملموسة، و أنها تبين نماذج تراكم التعلم في المنظمة، تؤدي إلى زيادة الإبداع و زيادة الدوافع. [1]

- ✓ تحتاج المنظمة للمعرفة لتحقيق النمو و البقاء و الاستمرار.
- ✓ تحسين الإبداع داخل المنظمة.
- ✓ تحسين عملية اتخاذ القرارات.
- ✓ تساهم في تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها و مواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- ✓ أداة لاستثمار رأس المال الفكري، من خلال جعل عملية توليد المعرفة سهلة.
- ✓ زيادة مستوى التعاون بين الأفراد بصورة أفضل.
- ✓ زيادة الأرباح، و هذا عن طريق تسويق المنتجات بطريقة مبتكرة و بفاعلية أكبر.
- ✓ زيادة وعي الافراد و تحسين خبراتهم فيما يتعلق بعمليات التشغيل، و محتوى و طبيعة المنتجات و الخدمات و حاجات الزبائن، وسياسات المنظمة و اجراءاتها.[2]
- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة للمنظمات لتخفيض التكاليف و زيادة الإيرادات.
- ✓ تعد وسيلة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة.
- ✓ تساعد على التقليل و الحد من المخاطر المتوقعة للشركة أو المنظمة، كما أنها تساعد المنظمة في التميز عند وجود الأزمات من خلال طرح الحلول الإبداعية.

[1]- ناصر جرادات، أحمد المعاني، أسماء الصالح، **إدارة المعرفة**، دار ثراء للنشر و التوزيع ، 2011، ص81.
[2]- ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره ، ص25

- ✓ تساهم إسهاما كبيرا في تنسيق الأنشطة بما يتماشى مع الأهداف.

المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة عنصر مهم في المنظمة و لهذا يجب دراسة أهدافها بتمعن لضمان تطبيقها على أكمل وجه.

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي:

- ✓ توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب يساهم في المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ استقطاب رأس مال فكري متخصص لحل المشكلات التي تواجه المنظمة بطريقة فعالة.
- ✓ توفير كل الامكانيات التي تساعد على نشر ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها.
- ✓ تساعد في بناء متخصصي المعرفة و هم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.[1]
- ✓ تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة قابلة للمشاركة.
- ✓ تسهيل عمليات تبادل و مشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- ✓ تهدف إلى الإبداع التنظيمي و الوعي و التصميم الهادف و التكيف للاضطراب و التعقيد البيئي و التنظيم الذاتي و الذكاء و التعلم.[2]
- ✓ خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- ✓ تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل.[3]
- ✓ تطوير عملية الابتكار في المنظمات و تقديم خدمات و سلع مبتكرة باستمرار.[4]
- ✓ إطلاق الطاقات الفكرية لأفراد المنظمة على كافة المستويات و تظهر في كفاءة و مهارة المنظمة و إكسابها ميزة تنافسية.

---

[1]- أحلام عبابسة، آمنة العايش، ميمونة مرابط، **دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة الوادي، 2018/2017، ص6.

[2]- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص44.

[3]- ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص29

[4]- توفيق صراع، **إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم العالي**، مذكرة ماستر في تسيير موارد بشرية، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2015/2013، ص25

المبحث الثالث: مكونات و مجالات إدارة المعرفة و نماذجها و عملياتها

تحدثنا في المبحث السابق عن إدارة المعرفة، أهميتها و أهدافها التي يجب على كل منظمة مراعاتها لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية، و من أجل الوصول إلى المعرفة المطلقة، الكاملة و الشاملة يجب علينا معرفة كل جوانبها و هذا من أجل إجراء أمثل لتطوير و تنمية المعرفة و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

سنحاول التعرف في هذا المبحث على مكونات إدارة المعرفة، مجالاتها، نماذجها و عملياتها.

المطلب الأول: مكونات و مجالات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية و المجالات الأساسية لضمان التطبيق الصحيح لإدارة المعرفة.

الفرع الأول: مكونات إدارة المعرفة

إن مكونات إدارة المعرفة تتفاعل فيما بينها مؤلفة نظاما تفاعليا يسهم بصورة مباشرة في نجاح المنظمة، نذكر منها:[1]

1- **القيادة:** تلعب قيادة المنظمة دورا مهما في تفعيل إدارة المعرفة من خلال دعمها و مشاركتها في ذلك، لأن الحل لنجاح المنظمة هو إدارة المعرفة، فالقيادة تعمل على إرشاد العاملين و ترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة و تأثيرها الإيجابي في نمو مستقبل المنظمة.

2- **التقنيات:** بالإضافة إلى فعالية قواعد البيانات كأداة لخزن و نشر المعرفة، هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين و برامج توجيه و توعية الجماعات و غيرها، من جهة أخرى فإن تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة و غرف فرق العمل جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة التي تشجع مشاركة المعرفة.

3- **التنظيم:** يتطلب عمل إدارة المعرفة المتعلق بتوليد و خزن و نشر و استخدام المعرفة تنظيما فائقا لتوجيهه و تطبيقه، فضلا عن ضرورة توفير فريق عمل يساهم في انجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات و الأنترنيت و غيرها، لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية و التشغيلية و المنظمة

[1]- إردير هناء، **عوامل نجاح إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة ميلة، 2019/2018، ص9.

4- **الثقافة**: من بين أهم غايات إدارة المعرفة هي محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين و معرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن و الاحتفاظ بها، كما أن إدارة المعرفة تستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية و ثقافة رفيعة، أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تحصن نفسها و مواردها البشرية ثقافيا[1]

5- **العمليات**: يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة و خلقها و خزنها و المشاركة فيها و استخدامها و تطويرها من قبل الأفراد و الجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف الرئيسية[2].

6- **أهداف العمل**: هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة و قدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة و معروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، و تقييم نجاح المنظمة يكون من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المحققة مع أهداف العمل و أهداف إدارة العمل المخططة.

7- **التعليم**: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة.

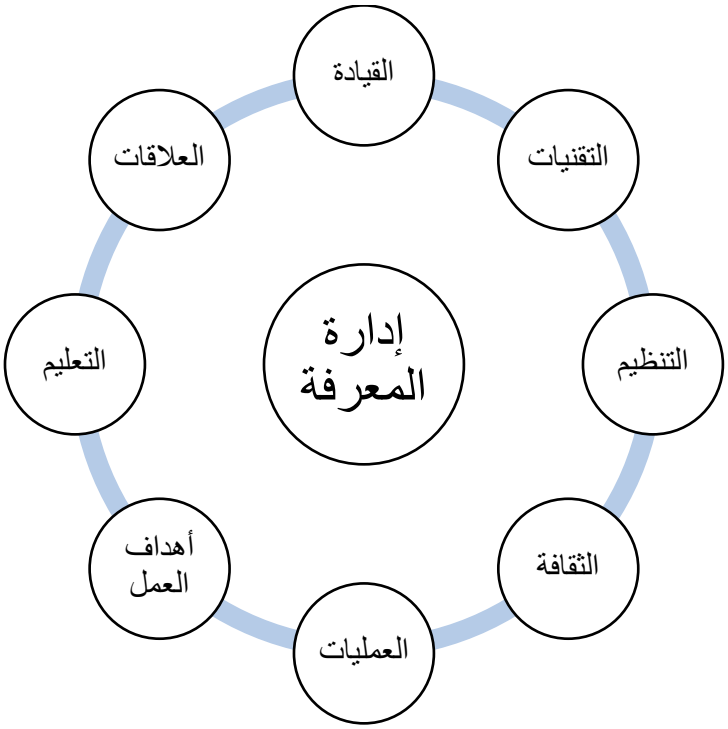
8- **العلاقات**: تحاول المنظمات التي تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا و جماعيا باستمرار مع الظروف المتغيرة، و تفترض أن تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، و يلعب الإنسان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء و إدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية.

و فيما يلي سنحاول تمثيل المكونات في الشكل التالي **شكل (1-1)**:

[1]- محمد علي، فادية عبد الوهاب، **دور استخدام إدارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤية الاستراتيجية للمنظمة**، مذكرة ماستر في كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2007، على الرابط: http://my-universe-iq.blogspot.com/2019/06/blog-post_61.html تاريخ الإطلاع:2022/03/16 (14:22).

[2]- إردير هناء، مرجع سبق ذكره، ص10.

الشكل (1-1) : مكونات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على ما سبق.

يشير الشكل إلى وجود ثمانية مكونات لإدارة المعرفة متناسقة فيما بينها، لا يمكن الاستغناء عن مكون منها لأنها مترابطة فيما بينها تشكل لنا نظاما تفاعليا يهدف إلى قيادة المنظمة نحو النجاح.

الفرع الثاني: مجالات إدارة المعرفة:

عند تنفيذ و استخدام المعرفة يجب فهم أنها لا تمس جزءا محددا من أجزاء المنظمة و إنما يغطي كافة أجزاء المنظمة، لأن الهدف الجوهري من تطبيق إدارة المعرفة هو القيمة المضافة التي تحققها المنظمة، لذلك يجب أن يكون هناك تناسق بين النشاطات داخل المؤسسة.

-حسب Earl هناك أربعة مجالات و هي:[1]

- **مجال نشاطات المعرفة:** يشمل عمليات التوليد و البناء و النقل و المراقبة و الاستخدام و التقييم.
- **مجال موجودات المعرفة:** يشمل الخبرة و الكفاءة و البراعة و القدرات و المهارات و القابليات.
- **مجال القدرات و الميول:** يشمل على قدرات الأفراد و ميولهم و قدرات المنظمة لبناء المعرفة و استخدامها لتحقيق ما تطمح إليه من مصالح عليا للمنظمة.
- **مجال المنظمة:** يشمل على ما تهدف إليه المنظمة و توجهها، استراتيجياتها، ممارساتها و ثقافتها.

- كما يذكر Wig ثلاثة مجالات أخرى و هي:[2]

- **مجال الأعمال:** الذي يركز على لماذا؟ و أين، و إلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة.
- **مجال الإدارة:** الذي يركز على تحديد و تنظيم و توجيه و مراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.
- **مجال العمليات الفعلية:** الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.

- وضح Morris بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة و التي تشمل: [3]

- استرجاع المعلومات
- نظم إدارة المعلومات و المعارف
- مبادئ إدارة المعرفة

[1]- ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص31.
[2] - المرجع نفسه.
[3]- إردير هناء، مرجع سبق ذكره، ص22

- تنظيم المعلومات
- تصميم قواعد البيانات
- الإدارة الإبداعية
- قضايا الحقوق المعلوماتية
- تصميم مواقع النشر الإلكترونية

أما استخدامات إدارة المعرفة فتطبق بما يمكن أن يسهم بشكل جوهري بتحسين عمليات:[1]

- التخطيط: من خلال التخطيط المناسب بالاستعانة بالمعرفة المتواصلة.
- صناعة القرارات: اتخاذ القرار المناسب من خلال المعرفة المتواجدة.
- حل المشكلات: من خلال المتواجدة بالمنظمة.
- تطوير الإنتاج: بالاستفادة من المعارف الموجودة بالمنظمة و استثمارها.
- تخفيض التكلفة: من خلال المعرفة الموجودة و قواعد البيانات المعرفية الموجودة في الشركة.
- إدارة التغيير المعرفة من أجل التغيير: و ذلك من خلال استثمار المعرفة الموجودة و استثمارها للبناء التحويلي للمنظمة.
- تعليم و تدريب و تطوير الأفراد بالشركة: و ذلك من خلال تحديد المعارف الموجودة و معرفة نقاط الضعف لتقويتها.
- التطور و الارتقاء الحضاري بمستوى المجال: من خلال الاستثمار و الاستغلال المعرفي المتواجد في المنظمة للعمل على دفعها للتطور و الازدهار و تطوير البيئة الخارجية المتمثلة بالمجتمع و العمل على ارتقائه.

[1]- ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص32

المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالا عديدة وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها بحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن بين هذه النماذج:

1- نموذج Marquardt:

اقترح ماركوردت مدخل شامل لإدارة المعرفة في المنظمة، يمثل النموذج ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم و هي: الاقتناء، التوليد، الخزن، استخراج العلومات و تحليلها، النقل و النشر، التطبيق و المصادقة

شكل (2-1) يوضح نموذج Marquardt



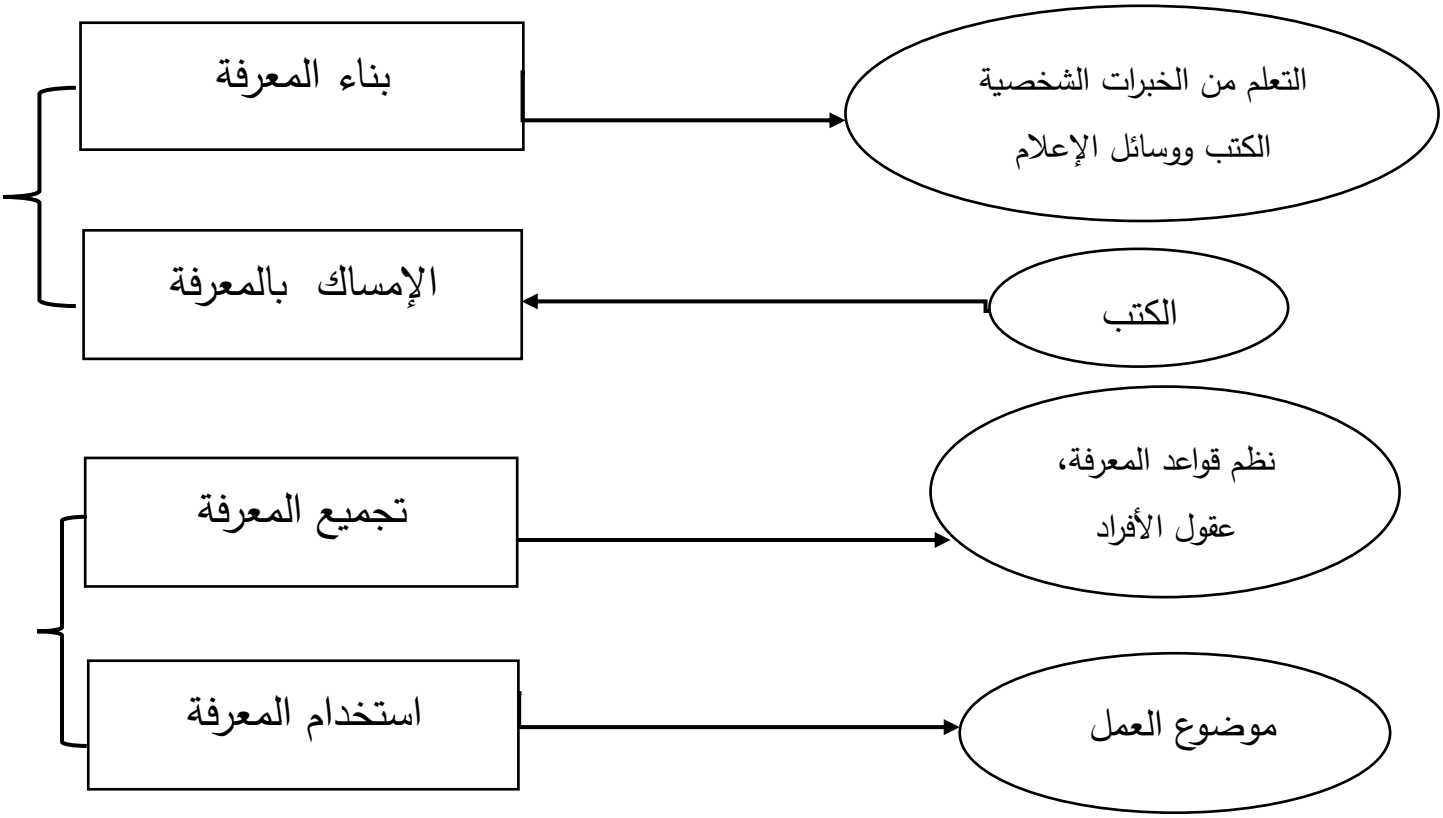
المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على ما سبق

حسب النموذج **الشكل (2-1)** نرى بأن العمليات المذكورة غير مستقلة عن بعضها البعض، حيث يجب أن توزع المعلومات عبر قنوات توزيع متعددة، بفترات زمنية مختلفة، على أن تخضع إدارة المعرفة إلى عملية مراجعة و تدقيق لأنها تعتبر مركز بناء المنظمة المتعلمة.

2- نموذج Wig: قدم Wig في سنة 1993 نموذجا لإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف رئيسية تتمثل في:[1]

- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة
- استخدام المعرفة

الشكل (3-1) يوضح نموذج Wig:



Source: Karl M wig, knowledge management foundation, thinking about thinking, how people and organization create, represent and use knowledge, schema press, USA, 1993, p53.

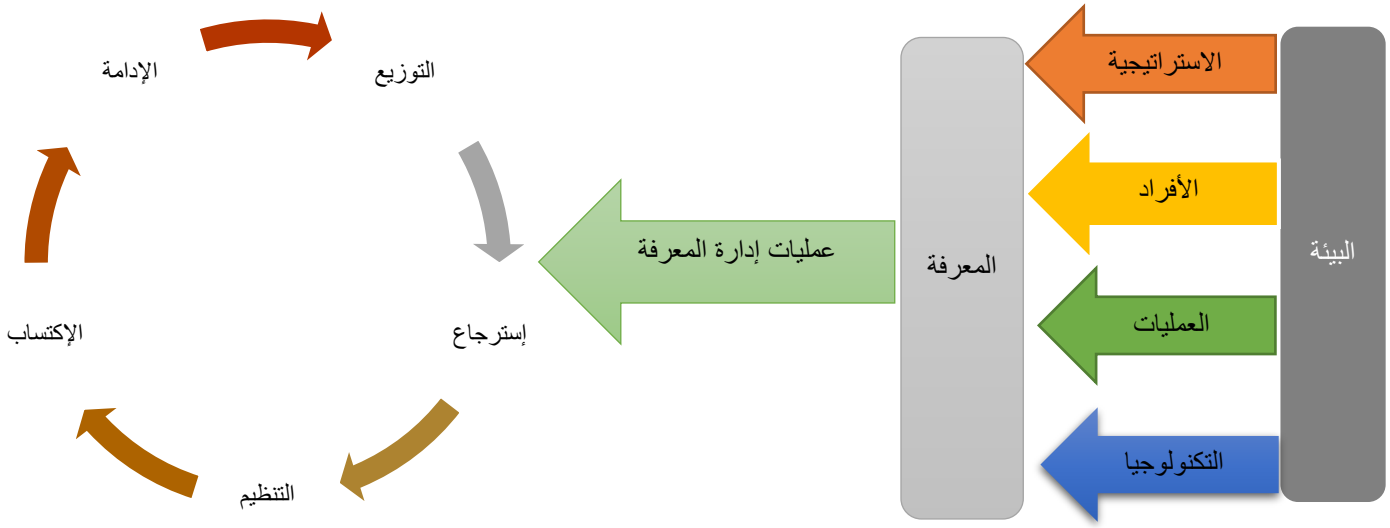
[1]- Karl M Wig, knowledge management foundation, thinking about thinking, how people and organization create, represent and use knowledge, schema press, USA, 1993, p53.

النموذج الممثل في **الشكل (3-1)** يبين لنا أن أنشطة الفرد ووظائفه ما هي إلاّ خطوات متسلسلة تسهل عملية بناء المعرفة و استخدامها، و من هذه الأهداف الأربعة تتشكل لنا حلقة كاملة من المعرفة، تنطلق من بناء المعرفة عبر التعلم أو الاستكشاف و التجريب، ثم الاحتفاظ بالمعرفة أي حفظها من الضياع سواءا كان في عقول الأفراد أو الكتب و الوثائق، ثم القيام بجمعها فيتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات الجانبية بين الأفراد إلى شبكات الخبرة ثم فرق العمل، استخدام المعرفة يمكن من بناء معرفة جديدة و هذا عن طريق تجريب هذه المعرفة و هكذا تتكون دورة المعرفة.

2- نموذج Duffy:

أكدت دراسة Duffy أن المعرفة تدعم جهود الإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، حيث أنها تشجع على الإبداع و الابتكار، وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة و لدورها في صنع القرارات.[1]

شكل(4-1) يوضح نموذج Duffy:



Source: Duffy Jan, "knowledge **management: To Be or Not to Be,** Magazine article from information management journal, Vol 34, No.1, USA,2000, p6

[1]- Duffy Jan, "knowledge **management: To Be or Not to Be,** Magazine article from information management journal, Vol 34, No.1, USA,2000, p6.

اقترح Duffy نموذجا المتمثل في **الشكل (4-1)** يقوم على أساس أن المنظمة تحصل على المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية من خلال مشاركة الاستراتيجية، الأفراد، العمليات و التقنية، تتحول المعلومات و الطاقة إلى معرفة و عمليات و هيكل التي تنتج السلع و الخدمات، و تسهم في زيادة ثروة المنظمة، فإدارة المعرفة تتضمن الحصول على كل المعرفة الضمنية و الصريحة، و دعم و إسناد الأعمال و توليد العوائد و التأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها، و استنباط الدروس من خلال تكرار استعمال المعرفة، و عليه تكون العمليات كالآتي:[1]

- ✓ الحصول على المعرفة (اكتساب).
- ✓ عملية التنظيم و تضم: التصنيف، التبويب ، الرسم.
- ✓ عملية الاسترجاع و تشمل: البحث و الوصول.
- ✓ عملية التوزيع و تشمل: المشاركة و النقل.
- ✓ عملية الاستدامة و تشمل: التنقيح، النمو، التغذية.

3- نموذج فرانهوفر Fran Hofer: و يتحدد نموذج فرانهوفر بستة عمليات و هي:[2]

1. تحديد أهداف المعرفة.
2. تشخيص المعرفة.
3. توليد المعرفة.
4. خزن المعرفة.
5. توزيع المعرفة.
6. تطبيق المعرفة.

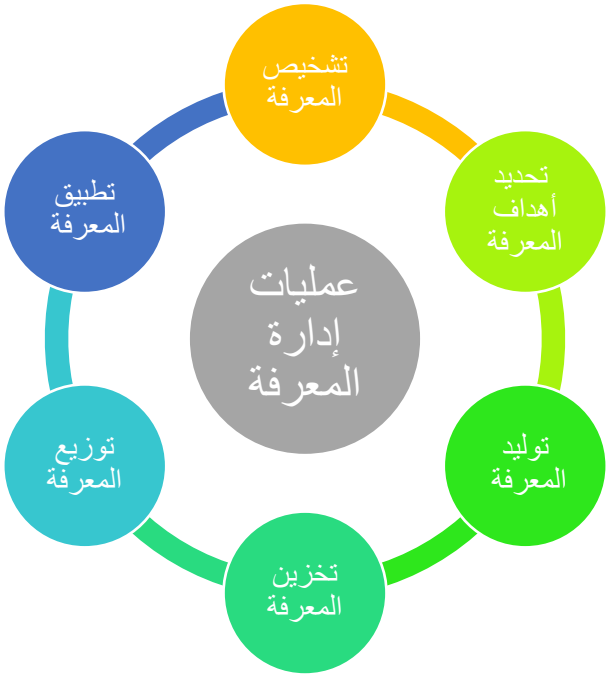
[1]-ibid, Duffy Jan, **knowledge management: to be or not to be**, p 67 .

[2]- إيردير هناء، مرجع سبق ذكره، ص29.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

تتمثل العمليات في: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. [1]

الشكل (5-1): يوضح عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

عمليات إدارة المعرفة في **الشكل (5-1)** تعمل بشكل تتابعي، و تتكامل فيما بينها فكل منها تعتمد على ما قبلها و تدعم العملية التي تسبقها.

[1]- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص63.

1/ تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، و على ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات و برامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة، و من خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن من تحديد الفجوة، و عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، و تحديد الأشخاص الحاملين لها و مواقعهم، و كذلك تحدد لنا هذه المعرفة في القواعد.
تعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة هو نجاح التشخيص. [1]

2/ تحديد أهداف المعرفة: تدرك المنظمات أن المعرفة و إدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، و تدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة و بدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة، و في ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد، الخزن، التوزيع و التطبيق. و من أهداف المعرفة نجد:

- تحسين العمليات.
- تسهيل عمليات التخطيط و التنبؤ.
- تسهيل الإبداع.
- التوجه نحو الزبون.

الجانب المهم في أهداف المعرفة هو العمق و السعي لتبني التحولات الجذرية و الغايات الواسعة و هذا يدور حول البراعة و تحقيق الجودة و انتاج السلع و الخدمات ذات الدودة و الحلول غير التقليدية.[2]

3/ توليد المعرفة: موضوع التوليد يقصد الإشارة إلى تلك العمليات التي تعني:

- أسر، شراء، امتصاص، ابتكار، اكتشاف، اكتساب.

كل هذه العمليات تشير إلى التوليد و الحصول على المعرفة، و لكن بأساليب و من مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الإسخدام و التوظيف. الإمتصاص يشير إلى القدرة

[1]- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص63.
[2]- نفس المرجع، ص68.

على الفهم، و الإستيعاب للمعرفة الظاهرة، و الأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان و عقول المبدعين، و الابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة و غير مستنسخة، و الإكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة. و إكتساب المعرفة بالإعتماد على البحث و التطوير، و توليد المعرفة يقود إلى توسيع المعرفة و ذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة أو تحويلها من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي. [1]

4/ تخزين المعرفة: تشير هذه العملية إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات التي تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذي يغادرونها لسبب أو لآخر، و بات خزن المعرفة و الإحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل و التي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة أو الإستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.[2]

5/ توزيع المعرفة: المعرفة بوصفها موجودا تزداد باستخدام المشاركة، و بتبادل الأفكار و الخبرات و المهارات بين الأفراد، لهذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، و من أساليب توزيع المعرفة نحو: التدريب ، الحوار و التعلم لتوزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق و النشرات الداخلية، التعليم، الملتقيات، و المهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة المناسبة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب.[3]

6/ تطبيق المعرفة: إن الهدف و الغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، و تشير هذه العملية إلى مصطلحات الإستعمال، الإستخدام و الإستفادة، إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، و دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.[4]

[1]- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص69.
[2]- المرجع نفسه، ص73.
[3]- المرجع نفسه، ص75.
[4]- المرجع نفسه، ص78.

خلاصة الفصل:

تنشأ المنظمة و تتطور في بيئة ديناميكية تتغير باستمرار، هذا ما يجعل المنظمة تعمل على تبني إدارة المعرفة التي تعتبر مورد مهم للمنظمة، فهي تمثل أحد أهم نقاط القوة التي تميز المنظمات على غيرها و تضمن لها مكانتها في السوق.

المنظمة تعتمد على مصادر معينة في جمع المعلومات و تراعي في ذلك وجود نوعين من المعرفة هما المعرفة الصحيحة و المعرفة الضمنية و بالتالي يكون الحصول على المعرفة على أساس مراحل متمثلة في دورة حياة المعرفة تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها، يستلزم الاستخدام الأمثل لإدارة المعرفة تطبيق عملياتها على أكمل وجه و أيضا أن تكون المنظمة على دراية بمكونات إدارة المعرفة التي تشكل نظاما نحو التعلم المستمر.

الفصل الثاني: كفاءة المورد البشري

تمهيد:

تظفر الموارد البشرية باهتمام المنظمات كونها السبيل الأساسي لضمان استمراريتها و نجاحها فهي تتيح للمنظمات تقليل التكاليف، ادخار الجهد و الوقت و تحسين جودة المخرجات.

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تسمى بإدارة الخبرة و الكفاءة، و مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة أصبحت هذه الأخيرة ملزمة بالتكيف مع هذه التغيرات حتى تضمن البقاء و الاستمرارية، لم تعد المنظمات الحديثة مهتمة بالمورد البشري غير الكفء و غير المؤهل، لأنها تعتبره عائق في سبيل تحقيق أهدافها و لهذا فهي تعمل على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد باعتبارها من أهم وسائل تحقيق الأداء المتميز في المنظمة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: كفاءة المورد البشري.
- المبحث الثاني: تنمية كفاءة المورد البشري.
- المبحث الثالث: إدارة المعرفة و دورها في تنمية المورد البشري.

المبحث الأول: كفاءة المورد البشري

لا تزال المنظمات تعمل على تطوير المورد البشري و الارتقاء به للحصول على كفاءات بشرية عالية و متميزة، أصبح المورد البشري هو السبيل المؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية و الريادة للمنظمات الحالية لأنه يتميز بالمرونة أي القدرة على التكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئة الأعمال، فما هو مفهوم كفاءة المورد البشري ؟ و ما هي مميزاته أو خصائصه؟ ما هي أهميته؟

قسمنا هذا المبحث إلى 03 مطالب:

- المطلب الأول: ماهية كفاءة المورد البشري.
- المطلب الثاني: مستويات و أبعاد كفاءة المورد البشري.
- المطلب الثالث: أنواع كفاءة المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم كفاءة المورد البشري

تعددت تعاريف كفاءة المورد البشري الأمر الذي جعل تحديد تعريف واحد لها غير ممكن نظرا لاختلاف آراء الباحثين، سنعرض فيما يلي جملة من التعريفات.

الفرع الأول: تعريف كفاءة المورد البشري

قبل التطرق إلى تعريف كفاءة المورد البشري يجدر الإشارة إلى أن **الكفاءة** هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف أما **المورد البشري** فيعني الأفراد ذوي الخبرات و المهارات و القدرات المناسبة لنوع معين من الأعمال، و الراغبين فيها بحماس و اقتناع.

كفاءة المورد البشري حسب G. LE BOTERF:

تعتبر كفاءة المورد البشري حسب G. LE BOTERF نتيجة بين معرفة التصرف، الرغبة في التصرف و القدرة على التصرف. [1]

1) **معرفة التصرف Le savoir agir**: تتمثل في معرفة التنسيق على أساس الحالات التي نواجهها في الموارد البشرية كالمهارات، المعارف و من التصرف مع الموارد الخارجية كطرق العمل، شبكات الإعلام، الوثائق إلخ...

هذا يعني أن الفرد يعتبر كمقاول لكفاءاته بنفس الطريقة التي ينسق بها مقاول ما وسائل مختلفة لإنتاج الموارد و الخدمات، يسعى أي فرد إلى تنسيق موارد مختلفة من أجل إنجاز نشاط ما بكفاءته. [2]

2) **الرغبة في التصرف Le vouloir agir**: يعني قبول الاندماج في الوضعية المتلقاة هذا يعني:

- الاعتراف بمدى مساهمته.
- الملائمة لقيمته المهنية.
- الصورة الإيجابية و النفعية للذات.[3]

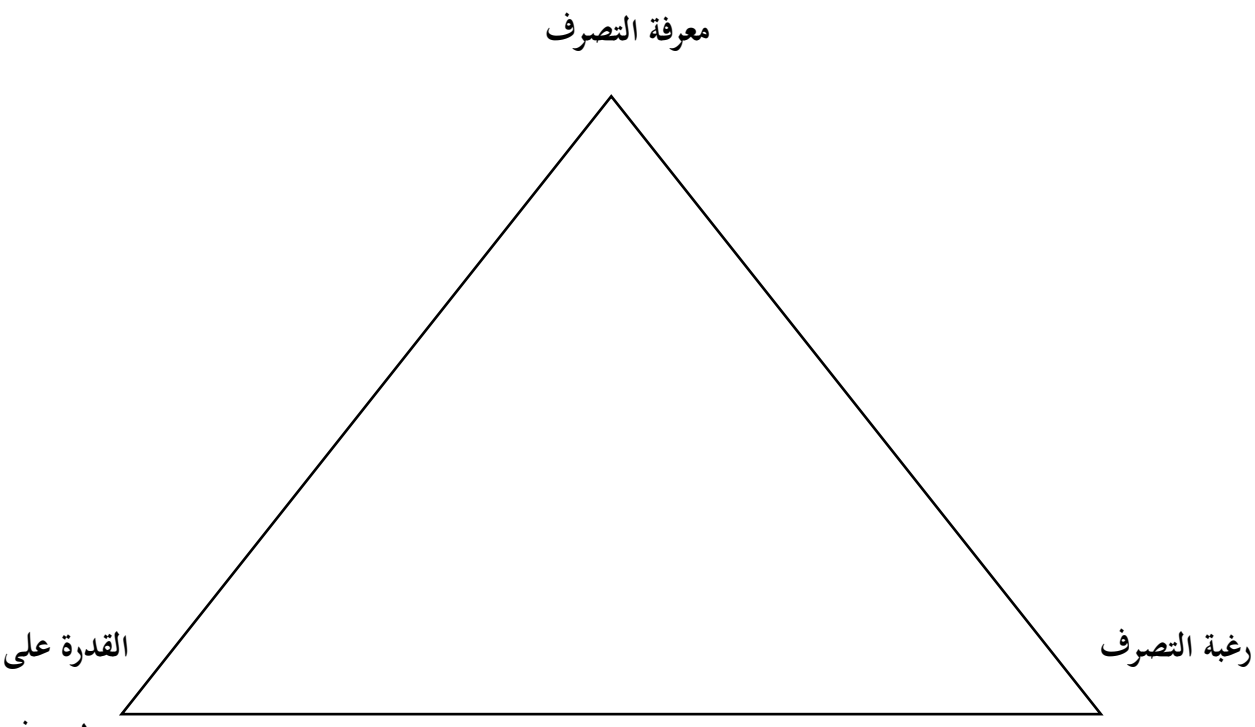
[1]- A. MASSON et M. PARLIER, sous dire. De " **les démarches compétences** ", Ed Anact, paris, 2004.
[2]- G LE BOUTERF , « **construire des compétences et réussir la professionnalisation** » , sur le site : https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/542/1/1/75360 , date de consultations : 20/05/2022 , (22 : 30) .
[3]- ibid.

3) **القدرة على التصرف Le pouvoir agir**: يعني توفر كل الوسائل الضرورية للمباشرة في العمل و التي تتوفر على :

- تحديد إطار استقلالية و مسؤولية الفرد.
- تقييم الرهانات و توضيح نماذج التعارف.
- تحسين ظروف العمل للتقليص من المخاطر المهنية و الأعباء المكلفة.[1]

يلخص الشكل التالي ما سبق ذكره:[2]

الشكل (2-1) يوضح كفاءة المورد البشري



Source : A. MASSON et M. PARLIER Op. Cit. 31

يوضح **الشكل (2-1)** أن الكفاءة هي محصلة معرفة التصرف و التي بدورها مكونة من المعرفة و طرق و وسائل العمل، الرغبة في التصرف و هي تستلزم فهم غايات العمل، فائدة العمل، الإعتراف بمساهمته، أما القدرة على التصرف فتستدعي الإستقلالية، التعاون و شروط العمل الملائمة.

[1]- ibid. A. MASSON et M. PARLIER, 2004, paris.
[2]- ibid. **A. MASSON et M. PARLIER Op. Cit. 31**.

حسب G. LE BOTERF فإن الكفاءة محصورة بين ثلاث مقومات و هي معرفة التصرف، الرغبة في التصرف و القدرة على التصرف أي إن لم تتوفر هذه الثلاث مقومات في الفرد فلا يعتبر فردا ذو كفاءة.

كفاءة المورد البشري حسب P. ZARIFFIAN :

قام عالم الاجتماع P. ZARIFFIAN ثلاث تعريفات للكفاءة و هي:

التعريف الأول " الكفاءة هي أخذ المبادرة و المسؤولية للفرد بخصوص الحالات المهنية التي يواجهها ".[1]

التعريف الثاني: الكفاءة هي " ذكاء عملي للحالات التي ترتكز على المعارف المكتسبة و تحويلها بنفس قوة تعددية الحالات المتنامية ".[2]

التعريف الثالث: الكفاءة هي " إمكانية تجهيز شبكات المساهمين حول نفس الوضعيات، لتقييم الرهانات و لضمان المجالات المناسبة ".[3]

نلاحظ أنه من وجهة نظر P. ZARIFFIAN الكفاءة هي أن يمتلك الفرد الذكاء لتحويل المعارف المكتسبة إلى مخرجات تساهم في تحقيق أهداف المنظمة و بالإضافة إلى أخذ المبادرة و المسؤولية عند مواجهة المشاكل في العمل.

و في الأخير يمكن أن نستنتج تعريفا لكفاءة المورد البشري بأنها مجموع المعارف، الصفات، المهارات، الخبرات التي يمتلكها الفرد و قدرته الشخصية في تحويل تلك المعارف إلى أداء متميز فالكفاءة تظهر في العمل.

الفرق بين الكفاءة و بعض المفاهيم:

- **الكفاءة و الاحتراف:** في الواقع مفهوم الكفاءة غير ملموس، و لكن الشيء الملموس في الواقع هم الأشخاص الأكثر أو الأقل كفاءة، تتوافق كلمة الاحتراف مع مدى القدرة على التحكم في الحالات المهنية التي يمكن للفرد

[1]- P. ZARIFFIAN, " **objectif compétences pour une nouvelle logique** ", Ed liaisons, paris, 2001, p 65.
[2]- ibid. p 69.
[3]- ibid.

مواجهتها، ترتبط هذه القدرة مع الكفاءات التي يملكها أي تعكس الإحترافية مستوى تحكم الأفراد في القدرات أثناء العمل. [1]

- **الكفاءة و التأهيل:** يعتبر التأهيل كصندوق أدوات اكتسبه فرد ما في المدرسة أو عن طريق التكوين المهني أو من خلال التجربة المهنية و الاجتماعية، إذا ما كان التأهيل هو مجموع العناصر المشكلة لهذا الصندوق فإن الكفاءة ما هي إلا طريقة استعمال لهذا الصندوق من قبل الفرد. [2]
- **الكفاءة و الإمكانية:** تعرف الإمكانية على أنها الاستعدادات و المميزات التي تدفع أي فرد ما للتفتح على المستقبل و التي تتعهد له بمسؤوليات عالية[3]. و مع ذلك يمكن للإمكانيات أن تعتبر :
  - كمجموع للكفاءات الملاحظة حقيقة من الفرد و التي تطبق في عمله.
  - مجموع الكفاءات الموجودة، و التي لم تطبق بعد في الوظيفة المعنية.
  - الاستعدادات الملاحظة عند أي فرد و التي لم تجد الفرصة بعد كي تتطور، تحول هذه الاستعدادات إلى كفاءات مستعملة من طرف المؤسسة بعد إجراء تكوين.

[1]- C. BATAL, " **La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome 2** ", Ed Organisation, paris, 1997, p252.

[2]- D.DE CALAN. Sous dire de **" reconnaissance et compétences** " , objectif compétence, paris, 2002, p 13, sur le site: https://www.medef-eureetloir.fr/fr/page-statique/objectif-competences , date de consultations: 21/02/2022 (17;49).

[3]- C. VERN, " **l'évaluations des compétences** ", Ed. Liaison, paris, 2002, p 43.

الفرع الثاني: خصائص كفاءة المورد البشري

تتميز كفاءة المورد البشري بمجموعة من الخصائص التي تساعد في فهم تعريفها و نذكر منها: [1]

- أن تكون ذات الهدف المحدد: حيث أن الكفاءة تهدف دائما إلى تحقيق غاية معينة، و إنجاز الأهداف المحددة، و ذلك من خلال استثمار كافة المعارف المختلفة، من أجل تحقيق هذا الهدف بشكل كامل
- أن تكون مكتسبة: و هذه الخاصية تعني عدم ولادة الكفاءة مع الإنسان، بل يتم اكتسابها من خلال تعرضه للتدريب المستمر
- أن تكون مدركة: حيث أن الكفاءة التي لا تدرك لا تستطيع تحقيق أي نفع للمؤسسة، بالإضافة إلى أن عملية إدراكها بواسطة من يملكها، يعزز و يدعم الحفاظ عليها و تحقيق الاستفادة منها و العمل على تطويرها.
- أن تكون ذات التشغيل الديناميكي: و معنى ذلك أن تحصيل الكفاءة معتمدا اعتمادا كليا على التفاعل بين جميع مكوناتها المختلفة، و عناصرها المتعددة، و ذلك ضمن أبعادها مثل المعارف العملية و السلوكية و غيرها من خلال الزمن.
- أن تكون مفهوم مجرد: حيث أن الكفاءة لا يتم رؤيتها، و لا حتى التمكن من لمسها، و لكن تتم ملاحظتها، و ذلك من خلال نتائجها في الأنشطة المختلفة، و تحليل تلك النتائج و الوسائل التي يتم استخدامها من أجل تحقيق هذه النتائج.
- أن تكون الكفاءة متقادمة: عدم استخدام الكفاءة لفترة كبيرة يؤدي إلى تقادمها، و في حالة عدم السماح للأشخاص ممن يشكلون مصدرا للكفاءة و ذلك بإظهارها، فإن ذلك سوف يؤدي إلى تلاشيها بمرور الوقت.

[1]- محمد بن جدو، **دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2013/2012، ص6.

الفرع الثالث: أهمية كفاءة المورد البشري

يشغل مفهوم الكفاءة حيزا هاما في جميع المستويات داخل المنظمة، نذكر منها:

1-أهمية كفاءة المورد البشري على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحولات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، و التي تتميز بالصعوبة و عدم التأكد، و أهم الأسباب التي أدت بالأفراد للاهتمام بالكفاءة ما يلي: [1]

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواءا بالنقل أو التسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، و هذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.
- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم بالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، و هذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
- تضخم الشهادات، بالرغم من المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، و بالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.
- ضرورة التكيف السريع و المستمر مع التغيرات البيئية و التنظيمية.

[1]- ابراهيم بويحياوي، نوال بن أحمد، **أهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات**، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، كلية إدارة الموارد البشرية، جامعة لونيسي علي، العدد 05، البليدة ، 2016، ص18.

2- أهمية كفاءة المورد البشري على المستوى الجماعي :

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير الجماعة داخل المؤسسة، تكمن أهميتها فيما يلي: [1]

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.
- تلعب الكفاءات البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، و تعتبر هذه الكفاءات بمثابة عامل مهم في عصر المعلومات و المعرفة.
- تساهم فعالية هذه الكفاءات في حل بعض النزاعات بين الأفراد دون اللجوء إلى للسلطة أو المدير فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد و تزرع فيهم روح التعاون الكفيل بتجنب كل هذه النزاعات و ذلك لخدمة أهداف المنظمة.

[1]- أبو قاسم الحمدي، **تنمية كفاءات الأفراد و دوره في دعم الميزة التنافسية**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص48.

المطلب الثاني: مستويات و أبعاد كفاءة المورد البشري

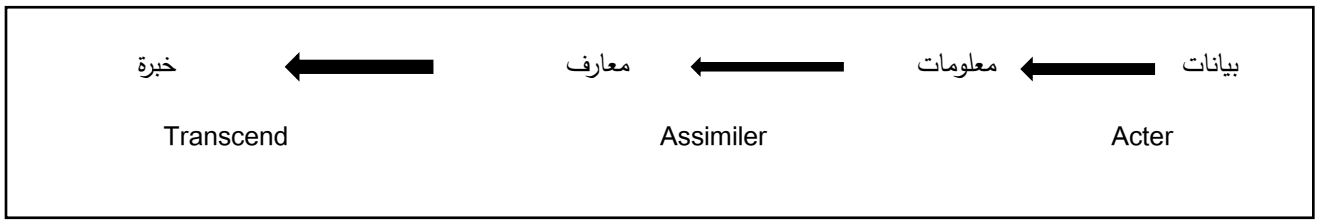
تحدد الكفاءة وفق أربع مستويات و ثلاث أبعاد، سيتم التطرق إليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: مستويات كفاءة المورد البشري

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم و تجميع العديد من عناصر و هي كالتالي:[1]

- البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة فيما بينها، يتم إبرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة، كما تعتبر مادة خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة.
- المعلومات: هي ناتج لعملية معالجة البيانات و تحليلها لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات من مؤشرات، مقارنات، علاقات أو موازنات و تتميز المعلومات بعدة خصائص كونها تستخدم في عملية اتخاذ القرار.
- المعرفة: عرفها Drucker على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة غالبا ما تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية.
- الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، و تنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الكبير في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.

الشكل (2-2): يوضح مستويات كفاءة المورد البشري



المصدر: محمد الأمين بن جدو، **دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز**، مذكرة ماستر في الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، 2013، ص7.

[1]- محمد الأمين بن جدو، مرجع سبق ذكره، ص7.

الفرع الثاني: أبعاد كفاءة المورد البشري

إن الكفاءة هي توليفة من ثلاثة أبعاد أساسية و هي:

- **المعرفة:** تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها و العمل في ظروف خاصة و يمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة. [1]
- **المهارة:** و هي القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس وفق سيرورة و أهداف محدد مسبقا و هذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية و فنية و يصعب نقلها.[2]
- **الاستعداد:** قدرة الفرد على تنفيذ المهام و ممارسة كفاءاته بتفوق مهني ترتبط بهوية إرادة الفرد و تحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع. [3]

[1]- بوزيد نديرة، **دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص63.

[2]- مداح عرابي الحاج، **البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة**، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2006، ص4.

[3]- المرجع نفسه، ص4

المطلب الثالث: أنواع كفاءة المورد البشري

اختلف الباحثون في تحديد تصنيفات للكفاءة لكن أغلبها تمثلت في التصنيف وفق المستوى الفردي، الجماعي و المستوى التنظيمي أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية.

الفرع الأول: الكفاءة الفردية: "هي عبارة عن توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد و التي تتمثل في مجمل القدرات و المعارف و القيم الاجتماعية التي تظهر على الفرد أثناء تأديته للعمل، و على المنظمة البحث عن الكفاءات الفردية و أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر و آخر مخفي".[1]

و هناك من يعتبر مفهوم الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة الفردية و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

يمكن القول أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يمتلكها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة و التجارب الشخصية، التي يستعملها في النشاط المهني لإنجاز أهداف محددة و بصورة فعالة.

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، و عليه هذه بعض الصفات الي يجب أن تتوفر في كفاءة المورد البشري: [2]

- المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الصعبة.
- القدرة على اتخاذ القرار، و قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- توظيف المواهب، و إرساء العلاقات الجيدة بينهم.
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، و مواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
- العمل بمرونة و تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الخاصة.

الفرع الثاني: الكفاءة الجماعية: هي من طبيعة تنسيقية و لا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الجو و الحركية و التفاعل في المجموعة.

[1]- كمال منصوري، سماح صولح، **تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيم و مجالات أخرى**، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 07، 2010، ص61.
[2]- محمد الأمين بن جدو، مرجع سبق ذكره، ص9.

فالكفاءة الجماعية تنشأ من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءة الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمنظمة و تسمح بتطويرها، و تسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية لأنه على أساسها يتوقف بقاء المنظمة و تطورها أو انسحابها.

حسب Le Boterf: الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، و تتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة تعلم الخبرة جماعيا.[1]

و يضيف Amheradt et al أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل و هي عبارة عن مزج للموارد الداخلية و الخارجية لكل عضو من الأعضاء و الذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد و تنشأ الكفاءات الجماعية و تتكون أثناء العمل الجماعي، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير و قيم و معارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات.[2]

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات و نشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي: [3]

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، و تحسين وسائل العمل الجماعي و العلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات و المعرفة.
- إيجاد علاقات التضامن و المحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
- تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي، عن طريق تثمين خصوصيات كل فرد.

[1]- كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص54.
[2]- ابراهيم بويحياوي، نوال بن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص15.
[3]- الهادي بوقلقول، **الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص207.

الكفاءة الإستراتيجية: تسمى أيضا بالكفاءة التنظيمية، و هي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، حيث أكدت الدراسات على وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرارات و كذا وجود رسمية كبيرة للإجراءات و القواعد بالإضافة إلى وجود تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر و مقعد.[1]

الكفاءة الاستراتيجية عبارة عن مكون إنساني نافع و نادر، يتميز بصعوبة النقل و التقليد و التبديل، و الكفاءة الاستراتيجية لا تفترق عن المنظمة التي تضعها في العمل، و قيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمة التي تستعملها و تطورها، و هذا ما يجعل المنظمات تتنافس بخلق و تطوير كفاءاتها الاستراتيجية بهدف الحصول على الميزة التنافسية.[2]

[1]- محمد عبد الحميد مرسي، زهير الصباغ، **الإدارة الاستراتيجية**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص334.
[2]- الهادي بوقلقول، **الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجيا في اقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حول التنمية الدولية و فرص الإدماج، جامعة ورقلة، 2004، ص207.

المبحث الثاني: تنمية كفاءة المورد البشري

لقد أصبح مستقبل المؤسسات معتمدا على ما تمتلكه من كفاءة المورد البشري التي تخلق أفكار إبداعية و متجددة تضمن للمنظمة الميزة التنافسية، اقتضت الضرورة أن تبحث المنظمات عن أساليب و آليات لتنمية كفاءة المورد البشري من مهارات و ابتكارات غير مستغلة يمكنها الاستثمار فيها.

في هذا المبحث سندرس ثلاثة مطالب:

- المطلب الأول: مفهوم تنمية كفاءة المورد البشري.
- المطلب الثاني: أهمية تنمية كفاءة المورد البشري و الشروط الضرورية لنجاحها
- المطلب الثالث: آليات تنمية كفاءة المورد البشري

المطلب الأول: مفهوم تنمية كفاءة المورد البشري

يتعين على كل منظمة تبحث عن التميز تنمية كفاءاتها لتحقيق التقدم و التطور لأنها تعتبر ثروة و نقطة قوة، سنحاول تقديم بعض التعاريف:

تعرف على "أنها مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة و تحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف و التحفيز و غيرها من الوسائل لتحسين أداء المنظمة و ليست أهدافا في حد ذاتها. [1]

يشير التعريف السابق إلى أن كفاءة المورد البشري عبارة عن مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للمورد البشري، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم و ذلك عن طريق تحسين معارفهم، استعداداتهم و اتجاهاتهم.

تنمية كفاءة المورد البشري تعني نظرة مستقبلية اتجاه المورد البشري، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلا من تدريب المورد البشري على ممارسة نشاط محدد، و تهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للمورد البشري، و تحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات، و ترتكز عملية تنمية الكفاءة على التطوير الذاتي للمورد البشري، و الذي يكسبها مهارة لا يمكن إدراكها بالتدريب فتنمية كفاءة المورد البشري موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدي الفرد، أكثر من توجهها نحو تدارك النقائص لديها، خاصة أن المنظمات الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من أجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع و دائم.[2]

نلاحظ حسب التعريف السابق أن تنمية كفاءة المورد البشري مرتكزة على التعلم كونه المحور الأساسي في هذه العملية، و الهدف منها هو التصدي للتحديات المستقبلية للمورد البشري، بين كذلك ضرورة سعي المورد للتطوير الذاتي فهذه العملية تمس القدرات الكامنة للمورد و هي الوسيلة الوحيدة لمواجهة متطلبات الوظائف باستمرار.

[1]- محمد براق، رابح بن الشايب، **تسيير الكفاءات و تطويرها**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004

[2]- حمود حمير، **أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات**، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، المركز الجامعي ميلة،2017، 163.

يمكن القول أن تنمية كفاءة المورد البشري هي عملية ضرورية في جميع المستويات الوظيفية فهي تهدف إلى تحسين قدرات الأفراد على إنجاز الوظائف المتعددة، مما يزيد من مستوى القدرة التنافسية للمنظمة، و يجعلها قادرة على مواجهة تحديات البيئة الخارجية.

و في الأخير نستنتج أن كفاءة المورد البشري عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل تنمية كفاءات الأفراد، و بالتالي منحها كفاءات جديدة تضمن حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد التي يمتلكها الأفراد و تنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية و تحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد.

.

المطلب الثاني: أهمية تنمية كفاءة المورد البشري و الشروط الضرورية لنجاحها

تعتبر تنمية كفاءة المورد البشري خيار استراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية للمنظمة، فهي تهدف إلى سد الثغرات المعرفية الحالية و المستقبلية للمنظمة.

الفرع الأول: أهمية تنمية كفاءة المورد البشري

تتجلى أهمية تنمية كفاءة المورد البشري في النقاط التالية:[1]

- ✓ تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير و إدارة مسارها الوظيفي.
- ✓ سد الثغرات المعرفية لدي الموارد البشرية، و جعل سلوكياتها أكثر إيجابية، و زيادة ولائها للمنظمة.
- ✓ تخفيض معدل الغياب و معدل دوران العمل، و بالتالي زيادة الإنتاجية.
- ✓ استفادة المنظمة من فرص الترقية و تحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.
- ✓ توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة داخليا و خارجيا.
- ✓ تخفيض حجم العمالة في المنظمة من خلال إكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متعددة و إنجاز مهام متنوعة.

تسمح تنمية كفاءة المورد البشري باكتشاف نقاط القوة و الضعف لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع و تساعد أيضا في رفع معنويات المورد البشري مما يعود إيجابا على المنظمة و يحقق رضا الزبائن.

الفرع الثاني: الشروط الضرورية لنجاح تنمية كفاءة المورد البشري

يتطلب نجاح عملية تنمية كفاءة المورد البشري مراعاة الشروط التالية: [2]

- ✓ يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءة و بين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن.
- ✓ تنويع محتوى البرنامج التدريبي و تضمينه لوضعيات عمل مختلفة، و بالتالي تنويع الكفاءات الموارد البشرية و توسيعها.
- ✓ التأكد من إدراك و فهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة.

[1]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص439.
[2]- H-john Bernadine, **human resource management,** MC. Grow-Hill education, 4th edition, New York, 2007, p203.

- ✓ تحديد النقاط الأساسية لعملية تنمية الكفاءات، و تعريف الموارد البشرية بمراحلها.
- ✓ مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء واجبها.

المطلب الثالث: آليات تنمية كفاءة المورد البشرية

يوجد العديد من الطرق لتنمية كفاءة المورد البشري منها : التعلم، التكوين، التدريب، الاتصال، العمل الجماعي و التعاون بين الموظفين، مساهمة الموظفين في حل المشاكل و اتخاذ القرارات، لكن سنركز في هذا المبحث على التدريب و نظام المكافآت و نظام الحوافز كآليات لتنمية كفاءة المورد البشري.

الفرع الأول: ماهية التدريب

يعتبر التدريب ضرورة في أي منظمة متطورة و ذلك لتنمية مهارات أفرادها و مساعتهم على طرح الأفكار الإبداعية.

1/ مفهوم التدريب:

تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من عنصر تكلفة يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة يمكن الاستثمار فيها و زيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة، و قد أدى هذا التحول إلى اعتبار الفرد مورد من موارد المنظمة، فالفرد من خلال مهاراته و قدراته يحقق ثورة أو إيرادات في المنظمة.

يعرف التدريب على أنه نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات التي تجعله قادرا على مزاولة عمله بهدف زيادة الإنتاجية في المنظمة، أو نقل المهارات و المعارف الجديدة لتنمية كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في المنظمة و يمكن القول أن التدريب عملية مخططة تقوم باستخدام طرق و أساليب بهدف تحسين أو خلق المهارات و القدرات لدى الأفراد و توسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفء فهو نشاط مستمر.

2/ أهمية التدريب: تستفيد المنظمة من التدريب باعتبار أنه يهدف إلى تحسين و تطوير قدرات الأفراد و بالتالي تحسين أدائهم في العمل ينجم عنه زيادة في الإنتاجية من جهة و يكتسب الفرد مهارات جديدة من جهة أخرى تمكنه من أداء الأعمال المستقبلية بالإضافة إلى إتاحة الفرص للترقية لمناصب أعلى في حياته العملية.[1]

[1]- عائشة بوشيخي، **العمل الجماعي: لماذا و كيف؟ -التدريب التعاوني-**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، 2009، ص19.

يسهم التدريب أيضا في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، تكون القدرات و المهارات المكتسبة أكثر فاعلية عندما تكون العلاقات السلوكية بين الأفراد ضمن إطار جيد.

يمكن تلخيص أهمية التدريب في تنمية كفاءة المورد البشري في النقاط التالية: [1]

- زيادة الإنتاجية و الأداء، حيث أن اكتساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة.
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.
- يساعد التدريب في تحديد المعلومات و تحديثها بما بتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة.
- يساعد التدريب الأفراد في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصا للنمو و التطور لدى العاملين.
- يساعد في تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم فيها.
- يطور أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين لديها.
- يساهم في تطوير و تنمية عملية التوجيه الذاتي للمنظمة.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة في المنظمة.

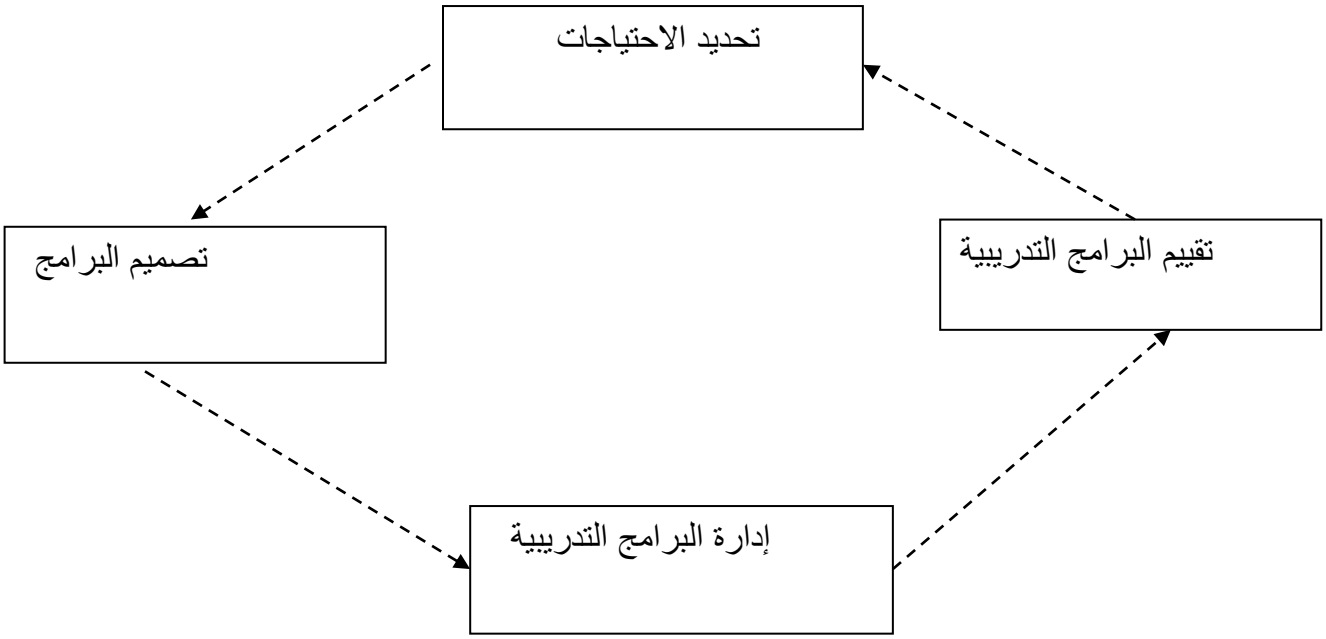
بعد تعريف التدريب و تبيان أهميته بالنسبة لتنمية كفاءة المورد البشري كفاءة المورد البشري، تقوم إدارة التدريب باختيار الشريحة المناسبة للتدريب، ووضعها قيد التنفيذ و تهيئة المتدربين نفسيا للتدريب من جهة، و من جهة أخرى شرح أهمية التدريب لمواجهة التغيرات المحيطة بالمنظمة الداخلية و الخارجية، و هذا ما يستوجب ضرورة تنمية الكفاءة الموارد البشرية. إن التدريب عبارة عن عملية من أربع خطوات و هي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم البرنامج التدريبي.

[1]- عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، **تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخلة الحديثة لتسيير الكفاءات**، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة، العدد 21، 2017، ص 158.

و يمكن تصوير هذه الخطوات الأربعة في الشكل التالي:

الشكل (3 –2): خطوات التدريب



المصدر: هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري: المفاهيم و الأساليب، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010،ص129.

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:**

لا تكون هناك فعالية للبرامج التدريبية ما لم تكن هناك حاجة للتدريب، لذا فإن هذه هي المرحلة الأولى للنشاط للتدريب ككل، فالتدريب عملية مستمرة في المنظمة فالأفراد الجدد يحتاجون إلى التدريب يحتاجون إلى التدريب بغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة و فعالية، و من جهة أخرى فالعاليون في المنظمة يحتاجون إلى التدريب سواء لكي تتم ترقيتهم لمنصب أعلى أو لمواجهة المتغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم من الناحية التكنولوجية و الفنية و التنظيمية أو في إطار مجمل الفعاليات و الأنشطة الإنتاجية المختلفة، لذا فإن التحديد المسبق للحاجات التدريبية التي يقتضيها الأداء الفعال في المنظمة المعنية يعتبر حجر أساس لنجاح التدريب و تحقيق آفاق استخدامه بالمنظمة.[1]

[1]- خيضر حمود و ياسين الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2015، ص129.

- **تصميم البرامج التدريبية:**

تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لكي تفي بهذه الاحتياجات.

و تتضمن مرحلة تصميم أو تخطيط البرنامج التدريبي ما يلي: [1]

- تحديد الموضوعات التدريبية: و يقصد بها وضع محتوى التدريب الذي يشتمل عليه البرنامج التدريبي و يتم من خلال التعرف على المشاكل التي تحدث في المنظمة و من ثم تعمل على تحديد ما يجب عمله لتجاوز هذه المشاكل.
- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي: تقوم فكرة تتابع الموضوعات على اعتبار البرنامج وحدة متكاملة تقسم إلى وحدات فرعية ترتبط بهدف واحد و محدد.

و أهم القواعد المتبعة في تتابع الموضوعات ما يلي:

- أن يبدأ موضوع التدريب بمدخل عام في طرح الفكرة من التدريب و ذلك لإثارة اهتمام المتدربين.
- البدء بالجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع التدريبي، و تنطبق هذه القاعدة في حالة التدريب لرفع المهارات حيث يبدأ العاملون أولا على نطاق عام ثم يسير النقد نحو التفاصيل و الجوانب الأكثر تعقيدا و صعوبة.
- أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج و عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتدربين انتهاء موضوع معين و الابتداء في موضوع جديد.
- أساليب التدريب: الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين.
- **مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية:**

و تعني تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية أي أنها مرحلة إدارة البرنامج التدريبي و إخراجه حيز الوجود.[2]

[1]- بلال خلف السكارنة، **اتجاهات حديثة في التدريب** ، دار المسيرة للطباعة و النشر، 2011، ص65.
[2]- نفس المرجع، ص 66.

-توقيت البرنامج: و يتضمن هذا الجانب موعد بدء و انتهاء البرنامج التدريبي، توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

-المرافق و التسهيلات التدريبية: و يتضمن هذا اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج التدريبي و تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

-المدربين و المتدربين: التأكد من الاتصال بهم و تعريفهم بمواعيد البرنامج التدريبي .... الخ

عند نجاح البرنامج التدريبي يقوم المدراء بإسقاط النتائج على أرض الواقع لتحقيق أهداف المنظمة و تحقيق الميزة التنافسية و الريادة في الأسواق فكما نعلم سلاح كل منظمة في موردها البشري الكفء القادر على الإبداع.

الفرع الثاني: الأجور و الحوافز على أساس الكفاءات

1- **أجور الكفاءات**: فيما سبق كانت الأجور متعلقة بالوظيفة و هي مستقرة وواضحة، لكن مع التطور و التقدم تغيرت هذه المسلمة و هذا نظرا لمرونة العمل و تشارك لأفراد للمهام و المسؤوليات و العمل في فرق أو على مشروع معين و حتى هناك عمل عن بعد في الآونة الأخيرة، و بهذا فالأجور أصبحت لا ترتبط بالمنصب فقط بل بالكفاءات أيضا.[1]

يجب مراعاة عدة عوامل التي قد تؤثر عند تحديد الأجر الفردي منها: الوظيفة، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم و ثقافة المنظمة، و هناك عدة مصطلحات مرافقة لأجور الكفاءات نذكر منها:

- الأجر القاعدي.
- الجزء المتغير من الأجر (العلاوة، التعويضات ....).
- الميزات المحتملة (سيارة الوظيفة، تأمينات ....).
- احتمالات التطوير و مرونة العمل.

و الأجور على أساس الكفاءة تتعلق بما يلي: [2]

- المؤهلات المعيار الوحيد

[1]- محمد براق، رابح بن الشايب، مرجع سبق ذكره، ص 246.
[2]- المرجع نفسه.

- الأجر مرتبط بالقدرة في التحكم في المؤهلات.
- الزيادة في الأجور ترتكز على إظهار الكفاءة.
- الأجور في حالة تغيير المنصب.
- حظوظ الترقية كبيرة.

و في الأخير يمكننا القول أن أنظمة الأجور المعروفة يمكن أن تكون حسب الأنواع التالية:[1]

- الأجور حسب المعارف.
- الأجور حسب المؤهلات.
- الأجور حسب تعد المؤهلات.
- الأجور حسب الكفاءة.

[1]- كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 100.

2- **تحفيز الكفاءات:** تعتبر الحوافز أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين، مما ينعكس إيجابا على الكفاءة الإنتاجية لهم كما و نوعا، و يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة.[1]

يمكن القول أن الحوافز هي قوة خارجية تدفع بالفرد لبذل جهد أكثر للمساهمة في تحقيق عائد للمنظمة، و للحوافز صور عديدة نذكر منها:

- الحوافز المادية: زيادة في الأجور ، المكافآت و المنح المالية، المشاركة في الأرباح.
- الحوافز المعنوية: الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب و التعليم، الترقية.
- الحوافز الواقعية: ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي.

و يكمن الدور الأساسي للحوافر في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية و معرفة كامنة التي تحمل حقلا كبيرا من الموارد الداخلية و الاستراتيجية التي تحقق النجاعة في الأداء و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، و تسعى استراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية و تصنف هذه الاستراتيجية إلى: [2]

- استراتيجية التحفيز على أساس المهارة: ضمن هذه الاستراتيجية يتم تثمين ما تمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات و معرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، و هنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة، و تساعد هذه الاستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات و التقليل من المستويات التنظيمية.
- استراتيجية التحفيز على أساس الأداء: يعتبر الأداء المعياري الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين و الكفاءات البشرية من خلال مساهمتهم في تحسين الجودة بحيث يعتبر الأداء المتميز أو فوق العادي من أهم معايير تقديم الحوافز للأفراد وهذا لأن أداء الكفاءات البشرية تؤثر في الإنتاجية.[3]

[1]- محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص113.
[2]- يحضية سملالي، مرجع سبق ذكره، ص149.
[3]- المرجع نفسه.

المبحث الثالث: تأثير إدارة المعرفة على تنمية كفاءة المورد البشري

في وقت مضى كان رأس المال هو حجر الأساس في المنظمات المتطورة، لكن مع تقدم الزمن و تطور التكنولوجيا أصبحت المعرفة هي رمز للتميز، التطور و الريادة و هذا نظرا لأهمية إدارة المعرفة البالغة و التي يجب أن تتوفر في كل منظمة تسعى لكسب مكانة في السوق، تعتبر المعرفة ثروة و عنصر من عناصر القوة في المجتمعات الحديثة، فقد أصبحت المعارف هي التي تباع و تشترى و هي الأساس الذي يبنى عليه التفوق و النجاح و بهذا أصبحت المنظمات الناجحة تستقطب و تطور كفاءة المورد البشري الذي يمكنه القيادة تحت أي تأثير.

سيكون هذا المبحث عبارة عن حوصلة لما تم دراسته في المباحث السابقة سنرى ما هي العلاقة التي تربط إدارة المعرفة بكفاءة المورد البشري، و ما هو دورها في تنمية كفاءة المورد البشري، و مساهمة التكامل بين إدارة المعرفة و تنمية كفاءة المورد البشري.

المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بكفاءة المورد البشري

إن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا و حيويا في بناء المنظمات من حيث كفاءة الأفراد التي تظهر في أدائهم و تؤثر إدارة المعرفة على كفاءة المورد البشري بطرق مختلفة نذكر منها:[1]

تستطيع إدارة المعرفة من تفعيل عملية التعلم لكفاءة المورد البشري من بعضهم البعض و يسمح هذا التعلم للمنظمة في النمو و التقدم و تصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق و التكنولوجيا و تدخل المنافسة على التميز مع المنظمات الأخرى و من هنا بدأ ظهور المنظمات المتعلمة.

تساعد إدارة المعرفة في جعل كفاءة المورد البشري أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، و هذا يتطلب مساعدة كفاءة المورد البشري على بناء قدراتهم في التعلم على حل و معالجة المشكلات المختلفة التي تواجه المنظمة.

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة كفاءة المورد البشري على التعلم و التدريب و الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في عقولهم من جهة و في الواقع من جهة أخرى، و يتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة و دمج المعرفة و جعلهم متفاعلين اجتماعيا و متشاركين في التطبيقات.

تساعد المعرفة على تحسين موائمة كفاءة المورد البشري حيث أن الموارد البشرية تستخدم المعلومات و المعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي و هذا ما يساعدهم أيضا في الاستجابة للتغييرات الحاصلة و قبولها و بهذا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للمورد البشري داخل المنظمة.

كما نعلم أن عنصر الدافع يعتبر مكونا مهما في الكفاءات، و طبيعة الإنسان هي التعايش و العمل مع الآخرين عوض العمل الفردي، و إذ تتيح إدارة المعرفة إقامة علاقات بين مختلف الأفراد فإنها تعزز تبادل المعارف التنظيمية، تعزز إدارة المعرفة إحساسهم بأن المعلومات و المعارف يسهل الحصول عليها في أي وقت مهما كان نوعها، و تشير بعض الدراسات أن عمل الفرد في محيط يسود فيه الغموض يصعب الحصول على المعرفة التنظيمية فيه و يؤدي إلى انخفاض دافعيته نحو العمل بصورة مرضية.[2]

[1]- من الموقع: https://maktabeti.com، تاريخ الاطلاع: 2022/05/28، (21:21).
[2]- المرجع نفسه.

تمكن إدارة المعرفة كفاءة المورد البشري من التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة و تهيئتهم للتعامل مع المتغيرات، كل هذا يزيد من الشعور بصورة أفضل بسبب تدعيم المعرفة لديهم و زيادة مهاراتهم علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام الموارد البشرية في المنظمات الأخرى و هذا ما يجعلهم قادرين على أداء عملهم بكفاءة و فعالية.

المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بتنمية كفاءة المورد البشري

أكد رائد الإدارة **بيتر داركر** أن لإدارة المعرفة دور هام و كبير في هيكلة منظمات المستقبل، بحيث سماها المنظمة المبنية على المعرفة لأن هذه الأخيرة ستكون متاحة لجميع العاملين فهي تؤثر إيجابا على تنمية الكفاءات خاصة من جانب المعرفة و المهارة، من خلال نشر المعرفة في كل الجوانب التنظيمية بين مختلف الأفراد بحيث ينعكس ذلك على أداء و كفاءة المورد البشري بالمنظمة، تتيح إدارة المعرفة إقامة علاقات بين الأفراد فهي تعزز العمل الجماعي و تبادل المعارف، و لاحظنا سابقا أن الكفاءات الجماعية تكون محصلة أكثر للمعارف و تبادل الخبرات مقارنة بالعمل الفردي و هذا يدل على أن المعرفة تحفز الكفاءات على العمل بدافعية أكبر. [1]

يكمن الدور الأساسي لإدارة المعرفة في تحقيق التكامل بين الكفاءات لإنجاز أهداف المنظمة و تنمية الرصيد المعرفي حيث أصبحت قدرة كفاءة المورد البشري مسعى و مطلب أغلب المنظمات الراغبة في احتكار السوق و اكتساب الميزة التنافسية.[2]

تعتبر عملية توليد المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة و عليه فإن لإدارة المعرفة أهمية بالغة في عملية الابتكار و الإبداع لأنه لا يمكن لأي منظمة الدخول في سوق المنافسة إذا لم تتوفر على منتجات مبتكرة و أفكار إبداعية، فالإبداع هو سر نجاح المنظمة و لهذا فإن كفاءة المورد البشري المتمكنة بالمعارف المطلوبة تعتبر ذخيرة المنظمة، إذن نستنتج أن إدارة المعرفة تساهم في تنمية كفاءة المورد البشري في العديد من الجوانب فهي تعتبر أداة محفزة للقدرات الإبداعية لخلق معارف جديدة كما تساعد الكفاءات في توثيق و تخزين المعرفة و تطويرها و مشاركتها بين أفراد المنظمة.

و ينحصر دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءة المورد البشري على ثلاث مراحل هي كالتالي: [3]

[1]- إلهام ماضي، الهاشمي بعجاج، عبد القادر بن برطال، **عمليات إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءات المورد البشري**، مجلة نور للدراسات الإقتصادية، العدد08، 2019، ص120.

[2]- كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص55.

[3]- حسن بوزناق، **مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية كفاءات المورد البشري بالمنظمات الاقتصادية**، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد02، 2020،ص242.

1/ تنمية تعلم الأفراد: تساهم إدارة المعرفة في عملية تعلم العاملين من بعضهم البعض، و من مصادر خارجية خاصة ما إذا تم تصميم برامج و أنشطة تحقق اكتشاف معرفة جديدة عن طريق مزج جميع المعارف الصريحة المتوفرة و البيانات و المعلومات لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيدا من المعرفة القائمة، و مسك معرفة جديدة من خلال تجسيد معرفة ضمنية متوفرة لدي الأفراد، أي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال التفاعل مع الآخرين.

2/ تنمية تكيف الأفراد: يساهم التعلم المستمر في زيادة المعلومات و المعارف المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة، و هذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف الجديدة التي تواجههم، و بالتالي أكثر استعدادا لتقبل التغيير و التعامل معه و هذا من شأنه أن يجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات التي قد تطرأ عليهم.

3/ تنمية رضا الأفراد: تؤدي برامج إدارة المعرفة و ما تحققه من زيادة تعلم الأفراد و قدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم و فرصهم في التقدم و زيادة فرص الترقية أو الحصول على وظائف أفضل، و هذا التحسن في المهارات و فرص التقدم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا و تقليل معدلات الغياب، و لكن بشرط أن تهتم إدارة المعرفة بتثمين التحسن و الاعتراف به بمكافئته، كما يؤدي ارتفاع الرضا إلى زيادة استعداد الأفراد للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا ثمنت إدارة المعرفة المشاركة بالمعرفة و عاقبت الاحتفاظ بها و حجبها عن الآخرين، و يؤدي تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة إلى استخراج كافة الطاقات و المواهب للعاملين لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة إضافة إلى المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري للمنظمة من الضياع، و كذلك تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و مواجهة التحديات. [1]

و في الأخير نقول أن الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة كعامل حاسم في صنع و تنمية كفاءة المورد البشري بفعل عملية خلق القيمة التي تحقق من خلال التفاعلات التي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي، و هو ما يجعلنا ندرك أهمية الدور المتنامي للمعرفة، باعتبارها المعيار الأساسي للميزة التنافسية للمنظمة لما يمكن تحقيقه من قدرة الإبداع و التحكم في الكفاءات.

[1]- حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص243.

المطلب الثالث: مساهمة التكامل بين إدارة المعرفة و تنمية كفاءة المورد البشري

إدارة المعرفة تلقي بظلالها على عملية تنمية كفاءة المورد البشري فتجعل هذه الأخيرة تستجيب للمستجدات التي استحدثتها في مختلف النقاط التي تحتويها بما فيها آليات و طرق تنمية الكفاءات و يبرز ذلك في الاعتماد على المناهج الحديثة في عملية التنمية و تطور أدوار كفاءة المورد البشري التي تتمثل في القيادات و المبدعين، زيادة على ذلك فإن إدارة المعرفة تحسن التعلم في المؤسسة و هذا ما ينعكس على تنمية كفاءة المورد البشري فيها و يتجلى ذلك في تطور قدرة الكفاءات البشرية و الذي يظهر في قيامها بتجسيد أو إظهار المعرفة، التحويل الذاتي للمعرفة، تحول المعرفة من ضمنية إلى صريحة[1]. كما يمكن القول أن أساليب تنمية الكفاءات تعتمد على مبادئ إدارة المعرفة كما تزيد من القدرة على تفسير سلوك الآخرين حيث أن الأساليب المعرفية في الواقع تتمثل في كون كل شخص لديه أسلوب التعلم المفضل، هذه الأساليب المعرفية هي أساسا طرق لعلاج المعلومات المتاحة هناك بما في ذلك ردود الفعل و بالتالي إعطاء معنى للعالم الخارجي.

زيادة على ما سبق تجدر الإشارة إلى مساهمات الكفاءات البشرية في بناء إدارة المعرفة حيث تعد عقول وأفكار الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، و يساهم الأفراد في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات، كما أن جوهر المنظور المعرفي يكمن في تحديد ملامح الشخصية الاستراتيجية للمبدعين، العقل الاستراتيجي عبارة عن جهاز معقد و مدهش بمحدداته التي تأثر في القدرات المعرفية و المتمثلة في طاقة المعلومات، القدرة على الإحساس بالمعلومات، طاقة خزن المعلومات، و كل ذلك يكسب المؤسسة ميزة تنافسية[2].

إن تنمية كفاءة المورد البشري يجعلها أكثر استجابة لمتطلبات إدارة المعرفة، فالمعرفة تعتبر جزء من سمات الكفاءات البشرية و عملية تنمية كفاءة المورد البشري تساهم في حسن استغلال المعارف الحالية و تزيد من قدرتهم على إنتاج معارف جديدة و انطلاقا من هنا يمكن أن نستنتج جملة من متطلبات تحقيق التكامل بين إدارة المعرفة و تنمية الكفاءات و التي نذكرها على النحو التالي: [3]

- يجب تبني استراتيجية واضحة لكل من إدارة المعرفة و تنمية الكفاءات تنصب في سياق الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

[1] - رضا خلاصي، **مروج إدارة المعرفة**، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2016، ص232.
[2] - أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص125.
[3] - كاتبة خالف، مصطفى عثماني، **دور التكامل بين إدارة المعرفة و تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد10، العدد03، الجزائر،2019، ص324.

- تركيز المؤسسة على توظيف مبادئ إدارة المعرفة في رسم مسار العملية التنموية للكفاءات.

- تعزيز ثقافة المعرفة و حب اكتسابها و متابعة الجديد منها لدي الموارد البشرية.

- تشجيع الكفاءات البشرية لديها على توليد المعرفة.

- وضع الحوافز لدعم الكفاءات البشرية على تنمية معارفها و توليد معارف جديدة تساهم في رفع أداء المؤسسة.

- توفير الإمكانات اللازمة لتنمية كفاءة المورد البشري و إدارة المعرفة معا.

- السعي نحو توفير كفاءات بشرية قادرة على تطبيق المعارف التي تمتلكها على أرض الواقع و بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة.

خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عموميات كفاءة المورد البشري حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث فالمبحث الأول تحدث عن تعريف كفاءة المورد البشري و توصلنا فيه إلى أن كفاءة المورد البشري هي الصفات و المهارات التي يتميز بها الفرد في المجموعة، خصائصه، و أن لها ثلاث أبعاد تتمثل في المعرفة، المهارة و السلوك، ثم تعرفنا على خصائصها و أهميتها فوجدنا أن الأهمية تنقسم إلى مستويين و هما المستوى الفردي و الجماعي.

أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى تنمية كفاءة المورد البشري و تطويرها لتكوين كفاءات جديدة و تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية التي تواجهها، و من طرق تنميتها تطرقنا إلى التدريب كونه العامل الأساسي لتنمية كفاءة المورد البشري، ثم نظام حوافز الكفاءات لتشجيع عملية التنمية من الأجور و المكافآت المختلفة.

و في الأخير تطرقنا إلى إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءة المورد البشري و درسنا العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة و كفاءة المورد البشري، فالمعرفة هي موجود غير ملموس لكن هي الأساس في تطور المنظمات و نجاحها، فالمنظمات تسعى للمحافظة على كفاءاتها باعتبارها ميزة تنافسية و السلاح لبقاء المنظمة، و لهذا وجب توظيف هذه الكفاءات و تنميتها لأنها مرتكزة على المعارف و المعلومات، و المحافظة عليها ضرورة حتمية كي تستطيع من خلالها تقديم خدماتها بكفاءة و فعالية.

الفصل التطبيقي :

دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءة المورد البشري

دراسة حالة المركب الصناعي و التجاري -سيدي عيسى-

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الإطار النظري إلى إدارة المعرفة و كفاءة المورد البشري، و قمنا بتحديد المفاهيم المرتبطة بهم و الأبعاد الأساسية لكل منهما في الفصلين السابقين، نصل في هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بالمركب التجاري سيدي عيسى، و ذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول: التعريف بميدان التربص

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بميدان التربص

في هذا المبحث سيتم التعرف على المركب الصناعي و التجاري سيدي عيسى الذي يدخل المنافسة مع نظائره من المؤسسات المنافسة، و لهذا لابد أولا من إعطاء لمحة تعريفية عن الشركة الأم في المطلب الأول، و في المطلب الثاني سنقوم بدراسة الهيكل التنظيمي للشركة، ثم تبيان علاقة الشرة بالمحيط الخارجي و أهدافها في المطلب الثالث.

المطلب الأول: التعريف بميدان التربص

سنقوم بتعريف الشركة الوطنية و الشركة الأم على حدى، ثم ننتقل إلى الشرطة محل الدراسة.

أولا: تعريف بالمؤسسة الأم و نشأتها

1- التعريف بالشركة الوطنية:

بعد الاستقلال و بالضبط في تاريخ 25 مارس 1965 وضعت جميع القطاعات الخاصة تحت تصرف السلطات الحكومية، تحت اسم الشركة الوطنية للدقيق و الطحن المختصة بصناعة العجائن الغذائية و الكسكسي، و قد أسست هذه الشركة بواسطة مرسوم تحت وصاية وزير الصناعة و الطاقة، و كذلك تم وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات في المناطق أين تجد للطلب أهمية.[1]

في فيفري 2015 تم تغيير تسميتها من مطاحن"ERIADH" سابقا إلى مجمع "AGRODIV" حاليا، و تم إعادة الخريطة العامة للمجمع حيث أصبحت تنقسم إلى 05 فروع حول ربوع الوطن و هي:

- فرع حبوب الوسط البليدة "التل"
- فرع الهضاب العليا سطيف
- فرع حبوب الغرب سيدي بلعباس
- فرع الحبوب تيارت
- فرع الحبوب بسكرة " الزيبان"

[1] - المصدرمن المؤسسة محل الدراسة.

- فرع حبوب قسنطينة

و قد تم إضافة "Dicopa" لتوزيع المنتجات الغذائية، و الزيوت الغذائية تحت مسمى" المحروسة " و المياه المعدنية باسم " ميلق " بالأغواط.

2- التعريف بفرع الهضاب العليا سطيف:

مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها، أنشئت بموجب المرسوم رقم 372/82 بتاريخ 1982/11/27، إثر إعادة هيكلة شركة سانباك المسماة أقروديف حاليا، يمكن النشاط الأساسي لفرع الهضاب العليا سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب و اللين)، و إنتاج و تسويق المواد المشتقة "سميد، دقيق، عجائن غذائية، كسكسي".[1]

تشغل ممتلكات فرع الهضاب العليا سطيف و تسير من قبل 06 شركات و هي:

- مركب مطاحن سطيف
- مركب مطاحن برج بوعريريج
- مركب مطاحن سيدي عيش بجاية
- مركب مطاحن سيدي عيسى محل الدراسة
- مركب مطاحن عين بسام
- مركب مطاحن البويرة

ثانيا: التعريف بالشركة التابعة مركب مطاحن سيدي عيسى

تم الانطلاق في المشروع سنة 1976 و تم تسليمه في ماي 1980، كلف المشروع ما يقارب 140 مليون دينار و كان عدد العمال عند انطلاق المشروع 170 عامل، يقع المركب في سيدي عيسى التابع إقليميا لولاية المسيلة، يختص

[1]- المصدر من المؤسسة محل الدراسة.

المركب في تحويل القمح اللين و الصلب بسعة تخزين 2000 طن/24ساعة، إنتاج السميد بسعة تخزين 640طن و الدقيق بسعة تخزين 740طن، يتم توزيعها في أكياس من 01كلغ/05كلغ/10كلغ/ 25كلغ/50كلغ.

يقوم المركب بتموين الولايات المجاورة المسيلة و البويرة و المدية و الجلفة بالسميد و الدقيق، إضافة إلى ذلك تقوم بتموين مربي المواشي بالمنطقة بمادة النخالة.

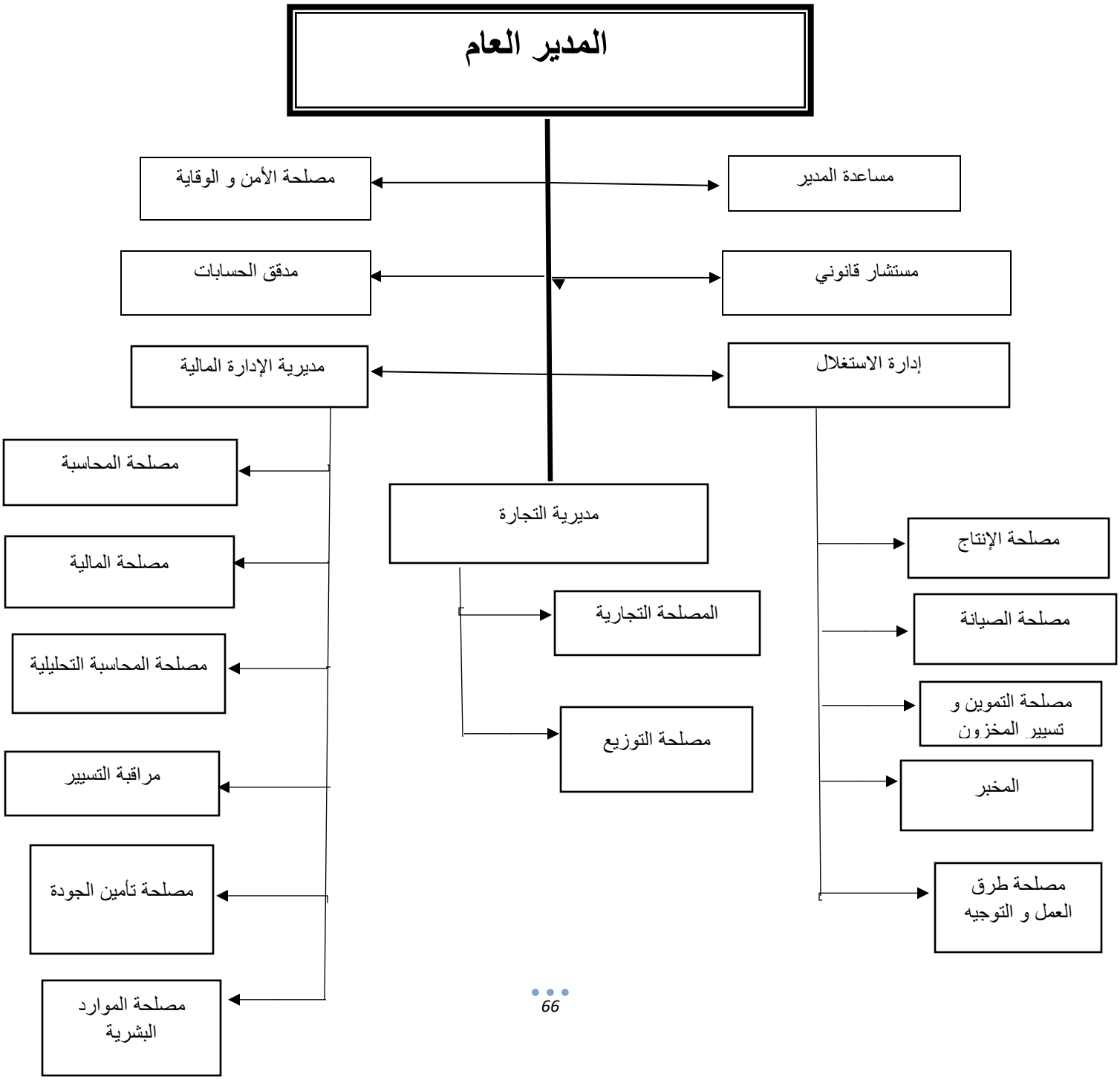
حاليا يملك المركب 07 نقاط بيع موزعة كالتالي:

- سيدي عيسى 02
- بويرة 02، المسيلة 03 .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة

سنوضح أولا الهيكل التنظيمي للشركة ثم نقوم بشرح مهاه مختلق المديريات و المصالح:

الشكل (1-3) يوضح الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: فرع الهضاب العليا سطيف – مركب مطاحن سيدي عيسى

شرح مهام مختلف الأقسام و الإدارات:

أ- **الإدارة العامة**: يتمثل دورها في

- وضع أهداف قصيرة المدى " أقل من سنتين"، متوسطة المدى " أقل من 05 سنوات " و بعيدة المدى " أكثر من 05 سنوات".
- السهر و المتابعة على تنفيذ البرنامج السنوي.
- السهر على التنسيق بين مختلف الوحدات.
- تسيير الوحدة التابعة.

ب- **إدارة المالية**: يتمثل دورها في

- وضع حوصلة عن مدة النشاط.
- استقبال و مراقبة مختلف الملفات المالية.
- ضمان مراقبة و متابعة مختلف الوثائق المحاسبية.

ت- **مديرية الاستغلال**: يتمحور دورها في

- تنفيذ المهام المسطرة من طرف المديرية.
- السهر على صيانة معدات الإنتاج.

ث- **مديرية الإنتاج**: يتمثل دورها في

- تسطير برامج توزيع السلع على تجار الجملة.
- تموين نقاط البيع بالمنتوجات المطلوبة.
- القيام بتوزيع الكمية المنتجة يوميا.
- إبرام العقود مع الزبائن.

ج- **المسؤول على النوعية**: يتمثل دوره في

- احترام ووضع برامج للجودة.
- احترام معايير الجودة.

- القيام بتكوين العمال على نظام الجودة.
- الإتصال الداخلي و الخارجي.

ح- المخبر: يتمثل دوره في

- القيام بالتحاليل المخبرية وفقا لمعايير الفرع.

خ- المستشار القانوني: الدور الذي يقوم به عبارة عن

- مكلف بالقضايا المتنازع فيها.
- مراجعة الصفقات المبرمة بين الشركة و الأجانب.
- مراجعة صفقات كراء المحلات التجارية و السجلات التجارية لنقاط البيع.

المطلب الثالث: أهداف الشركة و علاقتها بالمحيط الخارجي

للمؤسسة أهداف تعمل على تحقيقها لكسب اسم تجاري مع نظيراتها من الشركات المنافسة.

أولا: أهداف الشركة

فيما يلي نذكر بعض من أهدافها:

- تحقيق أكبر قدر من الأرباح.
- محاولة الحصول على حصى كبيرة من السوق عن طريق القيام بدراسة السوق المستهدف.
- الاهتمام بالزبائن عن طريق تحسين صورة الشركة في نظر المستهلك، و تحسين الخدمات المقدمة و إعادة تحديد الأسعار.
- الاهتمام بطرق العمل عن طريق تطوير نظام التسويق، و تطوير نظام الصيانة و التحكم في التكاليف.
- تطوير إنتاجية العمال عن طريق التكوين المستمر، و تشجيع العمال على الإبداع.

إن قوة هذه الشركة تكمن في عدة نقاط هي:

- الخبرة التي تتمتع بها الشركة و المقدرة ب 40سنة، و هي خبرة معتبرة تجعل من إطارتها و عمالها قوة حقيقية في الإنتاج، التسيير، التنظيم...الخ
- أن تسابق الشركة مع الزمن بغية الحصول على شهادة الجودة العالمية ايزو 9001، سيمكنها مستقبلا من توسيع مبيعاتها و من ثم زيادة رقم أعمالها و هذا بدوره سيعطيها دفعا نحو المزيد من البحث عن النشاطات أو استثمارات جديدة لتدعيم مركزها في السوق على المدى البعيد.
- خبرة كبيرة في تحويل الحبوب إلى مادة أولية.
- الشفافية في التعامل مع الشركاء.

2/ علاقة الشركة بالمحيط الخارجي:

- علاقة الوحدة بالديوان الوطني للحبوب: يعتبر الديوان الوطني للحبوب المورد و الممون الوحيد و الأساسي للشركة من مادة القمح و هذا بنسبة 100% من احتياجاتها، كما تعمل على إقامة علاقة مباشرة مع بعض الموردين من الخارج.
- علاقتها بالمؤسسة الوطنية لصناعة الورق: التموين بالأكياس.
- علاقة الوحدة بنفطال: التمويل بزيوت العتاد، صيانة المركبات...الخ
- علاقة الوحدة بالشركات التابعة الأخرى: تعاون في مجالات، و منافسة في مجالات أخرى.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني للدراسة، يعتبر هذا المبحث من بين المتطلبات الضرورية للدراسة الميدانية باعتباره أحد الركائز الأساسية لنجاح الدراسة لكونه يضم عناصر هامة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1: **الحدود التطبيقي:** يقصد بها مجتمع الدراسة، والذي اقتصر على دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري سيدي عيسى؛

2: **الحدود الجغرافية:** يقصد بها مكان عينة الدراسة، واقتصرت الدراسة على المركب الصناعي والتجاري سيدي عيسى؛

3: **الحدود الزمنية** :أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2021/ 2022؛

4: **الحدود البشرية** :عينة متمثلة في 30 مفردة من عمال المركب الصناعي والتجاري سيدي عيسى؛

5: **الحدود العلمية:** تتعلق بمتغيرين أحدهما مستقل (إدارة المعرفة) وآخر تابع (كفاءة المورد البشري).

ثانيا: عينة الدراسة

نقصد بالعينة اختيار جزء من مجموعة معينة _ عمال المركب الصناعي والتجاري سيدي عيسى _ بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات المركب الصناعي والتجاري سيدي عيسى لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت، إمكانية البحث، التكلفة لذا تم اختيار عينة ميسرة متكونة من 30 عاملا موزعين على مختلف وحدات الجامعة، وتم توزيع 30 قائمة استبيان عليهم تم استرجاعها كاملة.

ثالثا: أدوات الدراسة

: الاستبيان:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتوفير بيانات للإجابة عن أسئلتها، استخدمنا الاستبيان كأداة، ويتكون الاستبيان من جزأين وهما:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

هو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب وهذه المتغيرات هي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة).

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

ويتكون من محورين وهما:

المحور الأول: إدارة المعرفة

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الأول.

المحور الثاني: كفاءة المورد البشري

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الثاني.

2: المقياس المستخدم:

تم استخدام سلم ليكارت (**likert**) الخماسي من أجل قياس درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان، وهو من بين أشهر المقاييس المستخدمة.

الجدول رقم(1_3): سلم ليكارت(likert) الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (spss) الإحصائي وبناءً على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها.

رابعا: إجراءات الدراسة

بعد أن توافرت جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة، من حيث أدوات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، قمنا بالإجراء التالي:

1: وزعنا الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

2: قمنا بعد استرداد الاستبانات بتجميعها وفرزها مبدئيا لاعتماد الصالح منها لأغراض الدراسة واستبعاد غير الصالح من تلف أو نقص في البيانات والمعلومات أو الاستجابة، وتم تفريغ كل استبيان وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها عن طريق برنامج SPSS والتوصل إلى نتائج وفقا لأسئلة الدراسة.

تطلب تطبيق الاستبانة عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

1. تقديم الاستبانة إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 30استبانة؛
2. تم استردادها كاملة؛
3. معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج (spss).

الجدول رقم (2_3) توضيح عدد عينة الدراسة

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	30	%100
الضائعة	00	%00
المسترجعة	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان

أولا: ثبات متغيرات الدراسة

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، علما أن قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.6.

الجدول رقم (3_3) قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
	عدد العبارات	معدل الثبات
إدارة المعرفة	15	0.90
كفاءة المورد البشري	11	0.82
الدرجة الكلية للاستبيان	26	0.90

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تعليق: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بإدارة المعرفة الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.90 ومعامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بكفاءة المورد البشري الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.82، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.90) وهي قيمة مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

ثانيا: اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة**

يتم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومتوسط محورها ويتم حذف العبارة المقابلة لمعاملات الارتباط الضعيفة (غير المعنوية).

الجدول رقم (4_3): الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة المعرفة _معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
X1	0.815**	0.000	**دال**
X2	0.618**	0.000	**دال**
X3	0.764**	0.000	**دال**
X4	0.751**	0.000	**دال**
X5	0.728**	0.000	**دال**
X6	0.748**	0.000	**دال**
X7	0.135	0.477	**غير دال**
X8	0.628**	0.000	**دال**
X9	0.597**	0.000	**دال**
X10	0.619**	0.000	**دال**
X11	0.764**	0.000	**دال**
X12	0.548**	0.002	**دال**
X13	0.580**	0.001	**دال**
X14	0.692**	0.000	**دال**
X15	0.777**	0.000	**دال**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل العبارات دالة احصائيا، ما عدا العبارةX7 وبالتالي نحذفها ونحافظ على باقي العبارات الدالة حتى تكون فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور كفاءة المورد البشري**

الجدول رقم (5_3): الاتساق الداخلي لعبارات محور كفاءة المورد البشري _ معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
Y1	0.734**	0.000	**دال**
Y2	0.647**	0.000	**دال**
Y3	0.558**	0.001	**دال**
Y4	0.461**	0.010	**دال**
Y5	0.704**	0.000	**دال**
Y6	0.584**	0.001	**دال**
Y7	0.779**	0.000	**دال**
Y8	0.747**	0.000	**دال**
Y9	0.527**	0.003	**دال**
Y10	0.488**	0.006	**دال**
Y11	0.481**	0.007	**دال**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول السابق نجد أن كل العبارات دالة احصائيا، وبالتالي تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

2: الاتساق البنائي

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (6_3): الاتساق البنائي لعبارات محور إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري (الاستبيان ككل)– معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
X1	0.774**	0.000	**دال**
X2	0.654**	0.000	**دال**
X3	0.712**	0.000	**دال**
X4	0.745**	0.000	**دال**
X5	0.660**	0.000	**دال**
X6	0.607**	0.000	**دال**
X8	0.635*	0.000	**دال**
X9	0.632**	0.000	**دال**
X10	0.544**	0.002	**دال**
X11	0.678**	0.000	**دال**
X12	0.497**	0.005	**دال**
X13	0.629**	0.000	**دال**
X14	0.585**	0.001	**دال**
X15	0.740**	0.000	**دال**
Y1	0.671**	0.000	**دال**
Y2	0.362*	0.050	**دال**
Y3	0.159	0.402	**غير دال**
Y4	0.702**	0.000	**دال**
Y5	0.405*	0.026	**دال**

Y6	0.196	0.299	**غير دال**
Y7	0.601**	0.000	**دال**
Y8	0.515**	0.004	**دال**
Y9	0.517**	0.003	**دال**
Y10	0.588**	0.001	**دال**
Y11	0.308	0.098	**غير دال**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة احصائيا، عدا العبارات Y3, Y6,Y11وعليه نحذف هذه العبارات غير الدالة ونحتفظ بالعبارات الدالة حتى تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور

تمت عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين في المركب الصناعي والتجاري سيدي عيسى، نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المحصلة في الجداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

أولا: تحليل المعلومات الشخصية

1: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

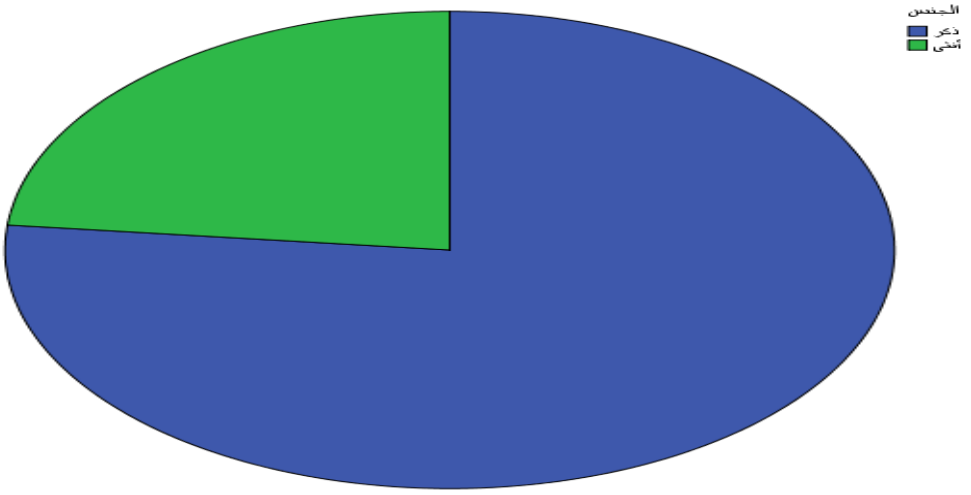
الجدول رقم (7_3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

البيان / الجنس	التكرار	النسب المئوية %
ذكر	23	%76.7

أنثى	07	%23.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (2_3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن 23 مفردة من عينة الدراسة يمثلون نسبة 76.7% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 7منهم يمثلون نسبة 23.3% هم إناث، وبالتالي المركب الصناعي والتجاري سيدي عيسى يوظف الرجال والنساء دون تمييز بين الجنسين، هذا ووجود الرجال هو الغالب.

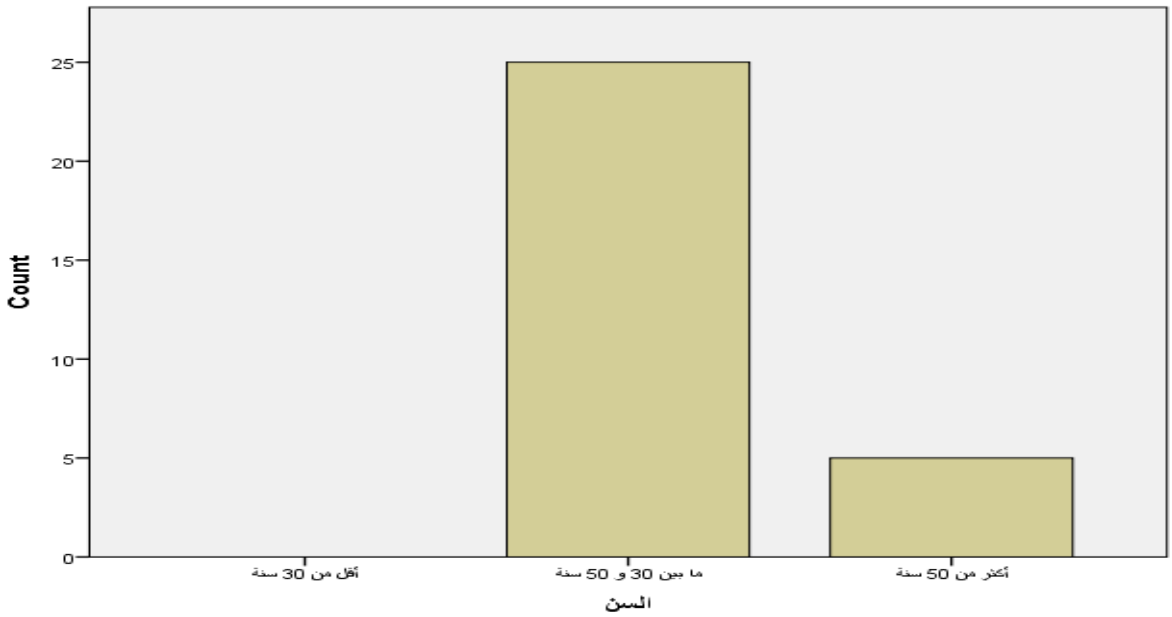
تحليل النتائج المتعلقة بمتغير السن:

الجدول رقم (8_3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

البيان / السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	00	%00
ما بين 30 و 50 سنة	25	%83.3
أكثر من 50 سنة	05	%16.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3_3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة 83.3% من إجمالي العينة أي 25 مفردة يتراوح أعمارهم بين 30 إلى 50 سنة، ثم تليها نسبة 16.7% من إجمالي عينة الدراسة بما يعادل 5 مفردات أعمارهم أكثر

من 50 سنة، في حين لا وجود لأي مفردة من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، وبالتالي فالمركب الصناعي والتجاري سيدي عيسى يقصي فئة الشباب، ويعزز تواجد الفئات متوسطة السن وكبيرة السن.

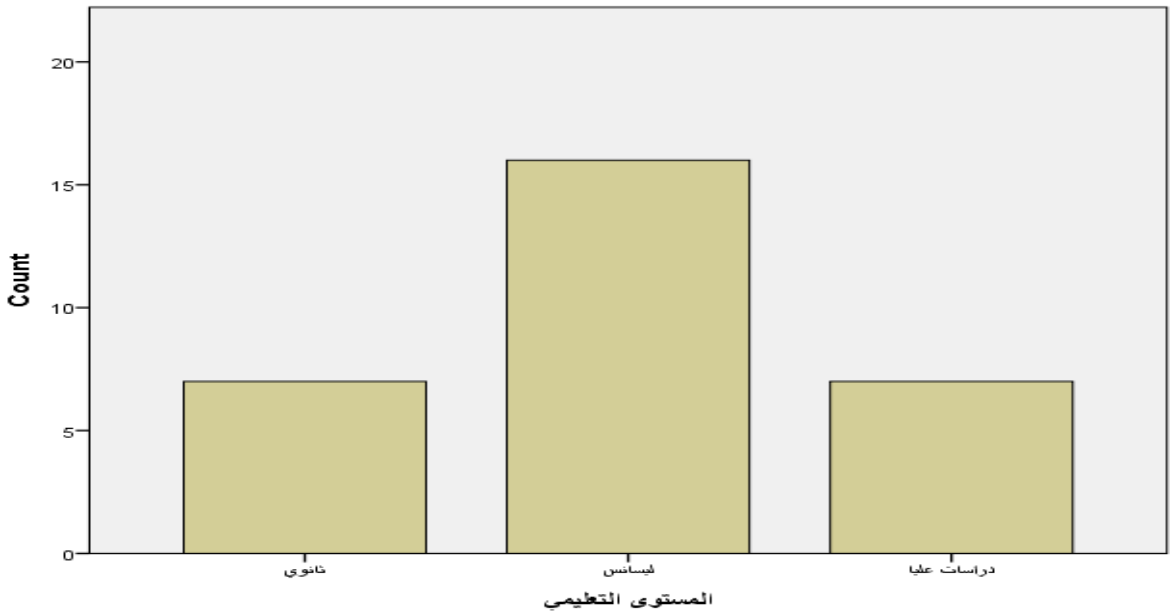
3: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (9_3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

البيان / المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	07	**%23.3**
ليسانس	16	%53.3
دراسات عليا	07	%23.3
المجموع	30	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (4_3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، أن أكثر المستويات التعليمية المتوفرة في عينة الدراسة هو ليسانس بنسبة 53.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة بما يعادل 16 مفردة، ثم يليها نسبة العمال ذوي المستوى التعليمي ثانوي ودراسات عليا ب 23.3% أي ب 07مفردات من إجمالي العينة لكل من المستوى الثانوي والدراسات العليا، مما يبين أن المركب الصناعي والتجاري سيدي عيسى يهتم بتوظيف عمال ذوي المهارة العلمية العالية من الأشخاص ذوي المؤهل العلمي ثانوي إلى المؤهل العلمي دراسات عليا.

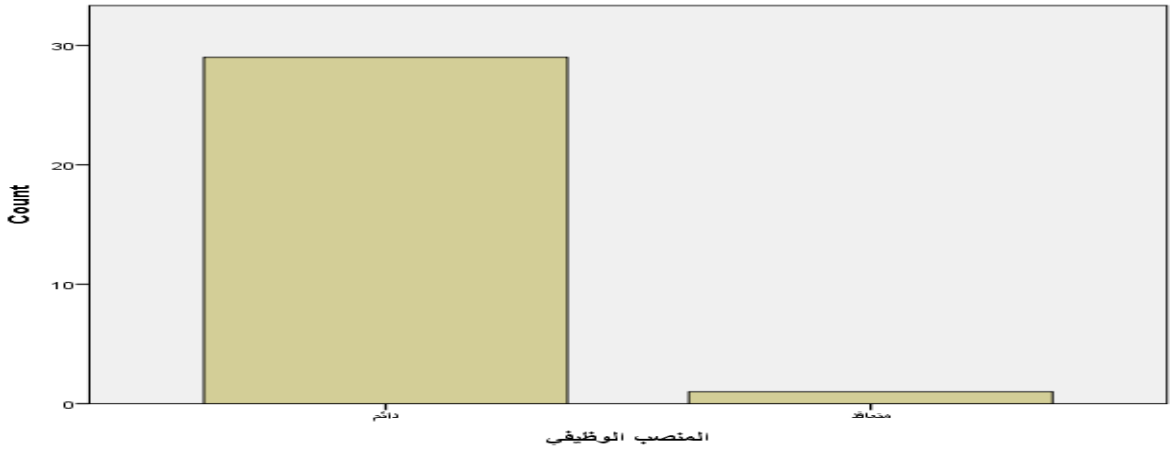
4: **تحليل النتائج المتعلقة بمتغير المنصب الوظيفي**

الجدول رقم (10_3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

البيان / المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
دائم	29	%96.7
متعاقد	01	%3.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (5_3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن أغلبية مفردات الدراسة منصبهم الوظيفي دائم حيث أنه بما يعادل 29 مفردة من عينة الدراسة عقودهم دائمة ما يمثل نسبة 96.7%، ثم مفردة واحدة فقط من إجمالي عينة الدراسة منصبهم تعاقدي بما يعادل نسبة 3.3%، وهذا يعني أن المركب الصناعي والتجاري سيدي عيسى يهتم بالاستقرار الوظيفي لعماله.

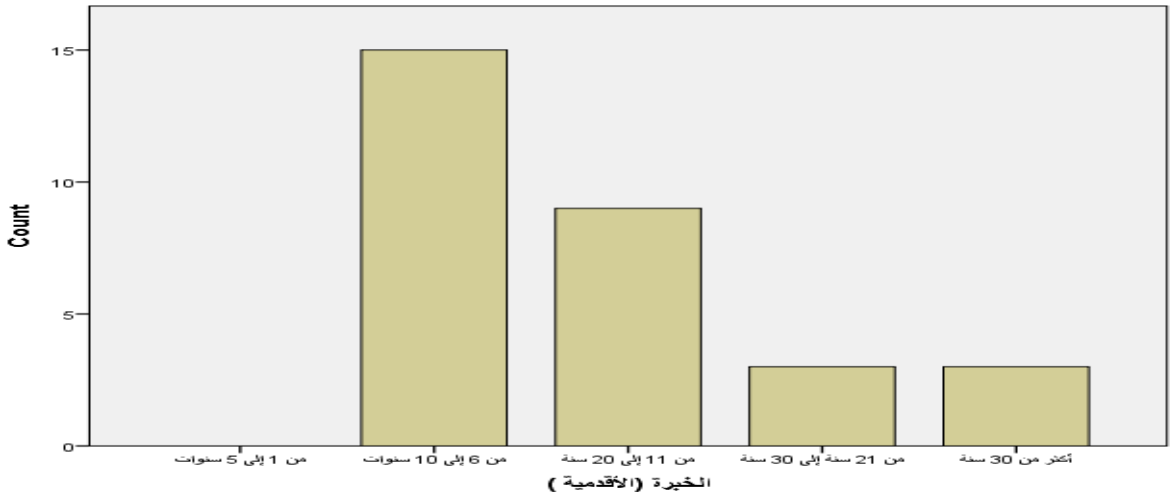
5: **تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة**

الجدول رقم (11_3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

البيان / الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
من 1 إلى 5 سنوات	00	**%00**
من 6 إلى 10 سنوات	15	%50
من 11 إلى 20 سنة	09	%30
من 21 إلى 30 سنة	03	**%10**
أكثر من 30 سنة	03	%10
المجموع	30	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (6_3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن أغلبية مفردات الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 50% بما يعادل 15 مفردة، في حين 9 مفردات من إجمالي عينة الدراسة بما يعادل نسبة 30% سنوات خبرتهم تتراوح بين 11 و 20 سنة، تليها نسبة 10% بما يعادل 3 مفردات لكل من الأشخاص ذوي سنوات الخبرة من 21 إلى 30 سنة و أكثر من 30 سنة، في حين لا وجود لأي مفردة من عينة الدراسة سنوات خبرتهم من سنة إلى 5 سنوات، وهذا يعني أن المركب الصناعي والتجاري سيدي عيسى يهتم باستقرار عماله، ويحرص على استمرارية عملهم فيه.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمحوري إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري

1: تحليل عبارات محور إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

أولا لا بد من معرفة دلالة المتوسط الحسابي حتى نتمكن من التعليق على النتائج

تم ترميز المتغيرات والبيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي، ونظرًا لاعتماد مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-4=1) والذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (4/5=0.80) وبالتالي يتحدد طول الفئات كما يلي:

الجدول رقم (12_3): مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرافقة له

المتوسط الحسابي	1.79_1	2.59_1.80	3.39_2.60	4.19_3.40	5_4.20
درجة الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
درجة التبني	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات سابقة

الجدول رقم (13_3): بيانات متعلقة بمحور إدارة المعرفة

رقم العبارة	استجابة أفراد العينة					**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**درجة التبني**	**الترتيب**
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
X1	00	08	04	14	04	3.47	1.042	مرتفعة	04
	%00	%26.7	%13.3	%46.7	%13.3				
X2	00	03	06	17	04	3.73	0.828	مرتفعة	01
	%00	**%10**	**%20**	**%56.7**	%13.3				
X3	00	04	05	17	04	3.70	0.877	مرتفعة	02
	%00	%13.3	%16.7	%56.7	%13.3				

X4	00	04	05	17	04	3.70	0.877	مرتفعة	03
	%00	%13.3	%16.6	%56.7	%13.3				
المتوسط الحسابي المرجح الكلي لبعد اكتساب المعرفة						**3.65**		**مرتفعة**	
X5	00	03	04	19	04	3.80	0.805	مرتفعة	01
	%00	%10	%13.3	%63.3	%13.3				
X6	01	06	07	09	07	3.50	1.167	مرتفعة	02
	%3.3	%20	%23.3	%30	%23.3				
المتوسط الحسابي المرجح الكلي لبعد تخزين المعرفة						**3.65**		**مرتفعة**	
X8	00	03	05	17	05	3.80	0.847	مرتفعة	01
	%00	%10	%16.7	%56.7	%16.7				
X9	00	03	07	16	04	3.70	0.837	مرتفعة	02
	%00	%10	%23.3	%53.3	%13.3				
X10	00	05	06	16	03	3.57	0.898	مرتفعة	03
	%00	%16.7	%20	%53.3	%10				
X11	01	02	11	11	05	3.57	0.971	مرتفعة	04
	%3.3	%6.7	%36.7	%36.7	%16.7				
المتوسط الحسابي المرجح الكلي لبعد توزيع المعرفة						**3.66**		**مرتفعة**	
X12	00	03	01	18	08	4.03	0.850	مرتفعة	01
	%00	%10	%3.3	%60	%26.7				
X13	01	03	01	15	10	4.00	1.050	مرتفعة	02
	%3.3	%10	%3.3	%50	%33.3				
X14	00	02	07	17	04	3.77	0.774	مرتفعة	03
	%00	%6.7	%23.3	%56.7	%13.3				
X15	00	03	07	15	05	3.73	0.868	مرتفعة	04
	%00	%10	%23.3	%50	%16.7				
المتوسط الحسابي المرجح الكلي لبعد تطبيق المعرفة						**3.88**		**مرتفعة**	

المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور	3.71		مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة يقدر ب 3.71 وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول محور إدارة المعرفة كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا المحور عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40_ 4.19)، وكشيء من التفصيل البعد الأول والمتمثل في بعد اكتساب المعرفة متوسطه الحسابي يقدر ب 3.65 وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول بعد اكتساب المعرفة كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40_ 4.19)، البعد الثاني والمتمثل في بعد تخزين المعرفة متوسطه الحسابي يقدر ب 3.65 وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول بعد تخزين المعرفة كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40_ 4.19)، البعد الثالث والمتمثل في بعد توزيع المعرفة متوسطه الحسابي يقدر ب 3.66 وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول بعد توزيع المعرفة كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40_ 4.19)، وأخيرا البعد الرابع والمتمثل في بعد تطبيق المعرفة متوسطه الحسابي يقدر ب 3.88 وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول بعد تطبيق المعرفة كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40_ 4.19)، وبالتالي البعد الذي كان أكثر استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة والسائد في المركب الصناعي والتجاري سيدي عيسى هو بعد تطبيق المعرفة.

2: تحليل عبارات محور كفاءة المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة محل الدراسة

الجدول رقم (14_3): بيانات متعلقة بمحور كفاءة المورد البشري

الرقم	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
Y1	00	02	04	18	06	3.93	0.785	مرتفعة	02
	%00	% 6.7	%13.3	%60	%20				
Y2	00	00	02	16	12	4.33	0.606	مرتفعة جدا	01
	%00	%00	%6.7	%53.3	%40				
Y4	00	03	05	16	06	3.83	0.874	مرتفعة	03
	%00	%10	%16.7	%53.3	%20				
المتوسط الحسابي المرجح الكلي لبعد المعرفة						**4.03**		**مرتفعة**	
Y5	00	02	04	15	09	4.03	0.850	مرتفعة	03
	%00	%6.7	%13.3	%50	%30				
Y7	00	00	05	15	10	4.17	0.699	مرتفعة	02
	%00	%00	%16.7	%50	%33.3				
Y8	00	01	01	17	11	4.27	0.691	مرتفعة جدا	01
	%00	%3.3	%3.3	%56.7	%36.7				
المتوسط الحسابي المرجح الكلي لبعد المهارة						**4.15**		**مرتفعة**	
Y9	00	02	03	20	05	3.93	0.740	مرتفعة	02
	%00	%6.7	%10	%66.7	%16.7				

Y10	00	00	03	15	12	4.30	0.651	مرتفعة جدا	01
	%00	%00	%10	%50	%40				
المتوسط الحسابي المرجح الكلي لبعد السلوك						**4.11**		**مرتفعة**	
المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور						**4.09**		**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور كفاءة المورد البشري يقدر ب 4.09 و هذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول محور كفاءة المورد البشري كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا المحور عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40_ 4.19)، وكشيء من التفصيل البعد الأول والمتمثل في بعد المعرفة متوسطه الحسابي يقدر ب 4.03 وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول بعد المعرفة كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40_ 4.19)، البعد الثاني والمتمثل في بعد المهارة متوسطه الحسابي يقدر ب 4.15وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول بعد المهارة كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40_ 4.19)، البعد الثالث والأخير والمتمثل في بعد السلوك متوسطه الحسابي يقدر ب 4.11 وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول بعد السلوك كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40_ 4.19)، وبالتالي البعد الذي كان أكثر استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة والسائد في المركب الصناعي والتجاري سيدي عيسى هو بعد المهارة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد الدراسة ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرقية

لدينا **الفرضية الرئيسية الأولى**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي

والتي تتفرع بدورها إلى فرضيتين فرعيتين هما:

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

للإجابة على هذه الفروض استخدمنا اختبار t (t Test) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

- ✓ إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig P.value) في اختبار التجانس أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية (وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات؛

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار t لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (15_3): نتائج اختبار t اختبار الفروق في المتغيرين (إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري) طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test		اختبار T T test	
					f	sig	t	sig
إدارة المعرفة	ذكر	23	3.64	0.672	1.581	0.219	-1.211	0.236
	أنثى	07	3.96	0.443 0.401				
كفاءة المورد البشري	ذكر	23	4.05	0.501	0.000	0.983	-0.826	0.416
	أنثى	07	4.23	0.410				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: بناءً على النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن استجابة فئة الإناث أكبر من استجابة فئة الذكور هذا فيما يتعلق بإدارة المعرفة بمتوسط حسابي قدره 3.96 بالنسبة للإناث و 3.64 بالنسبة للذكور، أما استجابة العمال فيما يتعلق بكفاءة المورد البشري فاستجابة فئة الإناث أيضا كانت أكبر من فئة الذكور بمتوسط حسابي قدره 4.23بالنسبة للإناث و 4.05 بالنسبة للذكور، هذا ومستوى الدلالة لاختبار التجانس بلغ0.219 و0.983 على التوالي لمحوري إدارة المعرفة وكفاءة الورد البشري وهو أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 هذا يعني وجود تجانس،

وبالتالي سوف يتم استخدم اختبار T ، هذا ومستوى الدلالة للاختبار T قدر ب 0.236 و 0.416 على التوالي لمحوري إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري وهما أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري لدى الموظفين داخل المركب محل الدراسة باختلاف متغير الجنس، ونرجع هذه النتيجة إلى أن تغير جنس الموظف لا يؤدي إلى تباين النظرة لموضوع دراستنا وعليه لا توجد فروق ترجع للجنس (الذكور والإناث) تخص إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدمية H_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حداة تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدا تعزى لمتغير المستوى التعليمي

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدا تعزى لمتغير المستوى التعليمي

باعتبار أن متغير المستوى التعليمي يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVAلتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (16_3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي

المجال	المستوى التعليمي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة المعرفة	ثانوي	07	3.61	0.666
	ليسانس	16	3.65	0.630
	دراسات عليا	07	3.97	0.609
كفاءة المورد البشري	ثانوي	07	4.08	0.431
	ليسانس	16	4.02	0.548
	دراسات عليا	07	4.28	0.351

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.627	2	0.314	0.780	0.469
	داخل المجموعات	10.862	27	0.402		
	المجموع	11.489	29	-		
كفاءة المورد البشري	بين المجموعات	0.336	2	0.168	0.713	0.499
	داخل المجموعات	6.364	27	0.236		
	المجموع	6.700	29	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن الأشخاص ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا هي أكثر استجابة (3.97) ثم تليها الأشخاص ذوي المستوى التعليمي ليسانس ب (3.65)، وأخيرا فئة الأشخاص ذوي المستوى التعليمي ثانوي (3.61) هذا فيما يتعلق بإدارة المعرفة، أما فيما يتعلق كفاءة المورد البشري ففئة الأشخاص ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا هي أكثر استجابة (4.28) ثم تليها الأشخاص ذوي المستوى التعليمي ثانوي ب (4.08)، وأخيرا فئة الأشخاص ذوي المستوى التعليمي ليسانس (4.02)، وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.469) و (0.499) لمحور إدارة المعرة وكفاءة المورد البشري على التوالي، وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرة وكفاءة المورد البشري لدى الموظفين في المركب محل الدراسة باختلاف متغير المستوى التعليمي، ونرجع هذه النتيجة إلى أن اختلاف المستوى التعليمي للعاملين لا يؤثر على نظرة العمال بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدمية H_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

وبالتالي وفيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية العدمية H_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي

المطلب الثاني: اختبار الفرضية السببية

بغية قياس مدى تأثير إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري، ومن أجل تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتمثل في الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد وفق الفرضية التالية:

لدينا **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وكفاءة المورد البشري والسلوك عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

1: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لنختبر الفرضية الرئيسية نضع فرضين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

الجدول رقم (17_ 3): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري

المتغير التابع: كفاءة المورد البشري									
	المعامل B	المعامل المعياري BETA	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F	SIG	VIF
الثابت	**2.356**	/	**5.486**	**0.000**		**0.614**	**16.648**	**0.000**	/
المتغير المستقل: إدارة المعرفة	**0.469**	**0.614**	**4.117**	**0.000**	**0.377**				**1.000**

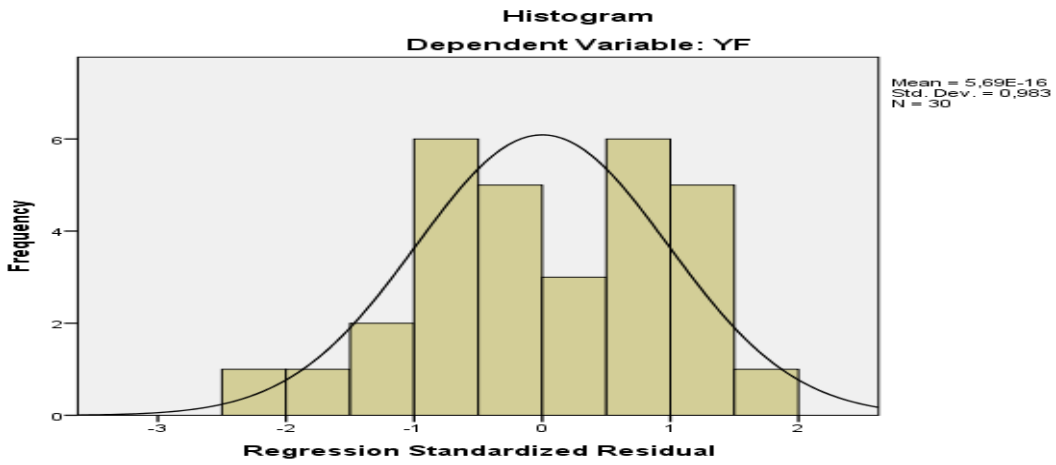
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	**2.526**	**01**	**2.526**	**16.648**	**0.000**
البواقي	**4.174**	**28**	**0.149**		
المجموع	**6.700**	**29**	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: الثابت يمثل درجة كفاءة المورد البشري في حالة ثبات إدارة المعرفة وفي هذه الحالة فإن مستوى كفاءة المورد البشري هو 2.356، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **0.469** (B=**0.469**) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق إدارة المعرفة تؤدي إلى الزيادة في كفاءة المورد البشري بقيمة 46.9%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب لإدارة المعرفة على كفاءة المورد البشري لأن إشارة هذا المعامل موجبة وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.000عند مستوى المعنوية 0.05(0.000<0.05) كما بلغت قيمة T المحسوبة **4.117**

وقد بلغ معامل التحديد قيمة **0.377** (R^2=**0.377**) أي أن 33.7**%** من التغيرات في كفاءة المورد البشري ناتجة عن التغيرات في إدارة المعرفة وهي درجة تأثير متوسطة، وبما أن الإشارة موجبة يعني أي هناك تأثير موجب دال إحصائيا لإدارة المعرفة على كفاءة المورد البشري حيث أنه كلما تحسنت مستويات إدارة المعرفة تحسن مستوى كفاءة المورد البشري، الذي يدل على أن المتغير المستقل المدرج في النموذج يفسر جزء لا بأس به من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ، أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى خارج النموذج، هذا وبواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي:

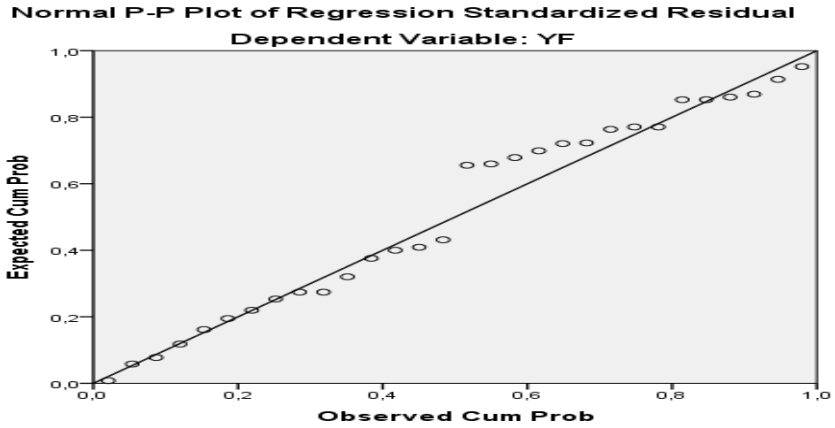
الشكل رقم(7_3): توزيع بواقي النموذج



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

هذا وتباين بواقي النموذج متجانس وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي:

الشكل رقم (8_3): تباين بواقي النموذج



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

حيث أن القيم كلها تقترب من الخط الموضح.

هذا واختبار MAHAL.DISTANCE يثبت عدم احتواء البيانات على قيم متطرفة نظرا لأن كل قيمها أقل من 15. كما يظهره الجدول الموالي

الجدول رقم (3_18): اختبارMAHAL.DISTANCE

	القيمة الدنيا	القيمة العظمى
Mahal. Distance	0.000	5.186

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

مجموع التباين قدر ب **2.526**ويعود لمصدرين هما التباين في إدارة المعرفة وقيمته 2.526 والتباين في البواقي وقيمته 4.174وهذا يظهر جليا أن هناك تأثير متوسط لإدارة المعرفة على كفاءة المورد البشري بلغت درجة الارتباط

0.614بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري وهي قيمة متوسطة ودالة إحصائيا مما يوضح وجود علاقة متوسطة بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط محصور بين 0.3 و 0.7 حيث:

- إذا كان $R<0.3$فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان $0.3<R<0.7$ فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان $R>0.7$ فإن الارتباط قوي.

كل هذا يعني رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلةH_1 القائلة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

هذا ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط على الشكل التالي:

$$Y= 2.356+ 0.469X$$

حيث: X هو المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

Y هو المتغير التابع (كفاءة المورد البشري)

2: اختبار الفرضيات الفرعية الأربع

لنختبر الفرضيات الفرعية الأربع القائلة:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وكفاءة المورد البشري والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

نضع فرضين للفرضية الفرعية الأولى، فرض عدمي (صفري) H_0 وفرض بديل H_1 كما يلي:

- ✓ H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$
- ✓ H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$

ونضع فرضين للفرضية الفرعية الثانية، فرض عدمي (صفري) H_0 وفرض بديل H_1 كما يلي:

- ✓ H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$
- ✓ H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

ونضع فرضين للفرضية الفرعية الثالثة، فرض عدمي (صفري) H_0 وفرض بديل H_1 كما يلي:

- ✓ H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$
- ✓ H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

ونضع فرضين للفرضية الفرعية الرابعة، فرض عدمي (صفري) H_0 وفرض بديل H_1 كما يلي:

- ✓ H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$
- ✓ H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

الجدول رقم (19_3): اختبار الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة بكفاءة المورد البشري

المتغير التابع: كفاءة المورد البشري									
	المعامل B	المعامل المعياري BETA	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F	SIG	VIF
الثابت	**2.238**	/	**5.250**	**0.000**		/	**6.198**	**0.001**	/
اكتساب المعرفة	**0.380**	**0.584**	**1.989**	**0.058**	**0.498**	**0.706**			**4.288**
تخزين المعرفة	**-0.234**	**-0.430**	**-1.800**	**0.084**					**2.480**
توزيع المعرفة	**0.283**	**0.377**	**1.565**	**0.130**					**2.892**
تطبيق المعرفة	**0.076**	**0.108**	**0.519**	**0.608**					**2.161**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	**3.335**	**04**	**0.834**	6.196	**0.001**
البواقي	**3.365**	**25**	**0.135**		
المجموع	**6.400**	**29**	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: الثابت يمثل درجة كفاءة المورد البشري في حالة ثبات اكتساب، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة في هذه الحالة فإن مستوى كفاءة المورد البشري هو 2.238، كما بلغت قيمة معامل انحدار اكتساب المعرفة ب 0.380

(B=0.380) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى اكتساب المعرفة تؤدي إلى الزيادة في كفاءة المورد البشري بقيمة 38%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب لاكتساب المعرفة على كفاءة المورد البشري لأن إشارة هذا المعامل موجبة وهو غير دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب0.058 عند مستوى المعنوية 0.05(0.05<0.058) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 1.989، هذا وبلغت قيمة معامل انحدار تخزين المعرفة 0.234- (B=-0.234) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تخزين المعرفة يؤدي إلى التناقص في كفاءة المورد البشري بقيمة 23.4%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير عكسي سالب لتخزين المعرفة على كفاءة المورد البشري لأن إشارة هذا المعامل سالبة وهو غير دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب0.084عند مستوى المعنوية 0.05(0.05<0.084) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 1.800-، هذا وبلغت قيمة معامل انحدار توزيع المعرفة 0.283 (B=0.283) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تخزين المعرفة تؤدي إلى الزيادة في كفاءة المورد البشري بقيمة 28.3%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب لتوزيع المعرفة على كفاءة المورد البشري لأن إشارة هذا المعامل موجبة وهو غير دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب 0.130 عند مستوى المعنوية 0.05(0.05<0.130) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة 1.565، وأخيرا بلغت قيمة معامل انحدار تطبيق المعرفة 0.076 (B=0.076) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق المعرفة تؤدي إلى الزيادة في كفاءة المورد البشري بقيمة 7.6%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب لتطبيق المعرفة على كفاءة المورد البشري لأن إشارة هذا المعامل موجبة وهو غير دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل Tالمحسوبة قدرت ب 0.608 عند مستوى المعنوية 0.05(0.05<0.608) كما بلغت قيمة T المحسوبة 0.519.

وقد بلغ معامل التحديد قيمة **0.498**(R^2=0.498) أي أن 49.8**%** من التغيرات في كفاءة المورد البشري ناتجة عن التغير في اكتساب، تخزين، توزيع وتطبيق العرفة وهي درجة تأثير ضعيفة، الأمر الذي يدل على أن المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج يفسر جزء قليل من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى خارج النموذج.

مجموع التباين قدر ب 6.400 ويعود لمصدرين هما التباين في مختلف أبعاد إدارة المعرفة وقيمته 3.335 والتباين في البواقي وقيمته 3.365 وهذا يظهر جليا أن هناك تأثير ضعيف لأبعاد إدارة المعرفة على كفاءة المورد البشري.

بلغت درجة الارتباط 0.706 بين مختلف أبعاد إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري وهي قيمة قوية حيث:

- إذا كان $R<0.3$ فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان $0.3<R<0.7$ فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان $0.7<R$ فإن الارتباط قوي.

وبما أن كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **6.198** عند مستوى معنوية **0.001**وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، كل هذا يعني رفض الفرضيات العدمية H_0 وقبول الفرضيات البديلة H_1القائلة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي المتعدد على الشاكلة التالية:

$$Y=2.238+0.380\ X_1-0.234X_2+0.283X_3+0.076X_4$$

حيث: X_1 هو المتغير المستقل (اكتساب المعرفة)، X_2 هو المتغير المستقل (تخزين المعرفة)، X_3 هو المتغير المستقل (توزيع المعرفة)، X_4 هو المتغير المستقل (تطبيق المعرفة).

Y هو المتغير التابع (كفاءة المورد البشري)

خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة إذا ما كان هناك ارتباط وعلاقة بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري في المركب الصناعي والتجاري سيدي عيسى من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ ؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ ؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ ؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ ؛

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وكفاءة المورد البشري

خاتمة عامة

في نهاية هذا البحث و الذي قادنا إلى دراسة موضوع بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات المعاصرة، الذي دارت إشكاليته حول التحديات التي تواجه هذه المنظمات يتمثل في كيفية مساهمة إدارة المعرفة و عملياتها الأساسية في تنمية كفاءة المورد البشري، بما أن بيئة المنظمة تتميز بالتغير المستمر مما يستلزم سرعة الإستجابة، و لتحقيق ذلك وجب على كل منظمة توليد قدرات و معارف جديدة لتسهيل أداء المهام و السير في الخطط المرسومة و تحقيق الأهداف المرجوة.

أصبح من الضروري تنمية كفاءة المورد البشري للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في محيط المنظمة و مواجهة التحديات كونها تساهم في خلق الأفكار الإبداعية و الإبتكارية.

حيث أن تطبيق مركب مطاحن سيدي عيسى محل الدراسة لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع التغيرات الواقعة في بيئتها و ذلك من أجل كسب و نقل المعرفة داخل الشركة بهدف تنمية كفاءة المورد البشري، و هذا لتحقيق أهداف الشركة المستقبلية و ضمان المكانة في السوق.

نتائج اختبار الفروض:

- **الفرضية الأولى:** تساهم إدارة المعرفة في تنمية كفاءة المورد البشري بمركب مطاحن سيدي عيسى، حيث تم إثبات هذه الفرضية و التأكد من وجود علاقة تربط بين إدارة المعرفة و مساهمتها في تنمية كفاءة المورد البشري.
- **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي، تم نفي هذه الفرضية و التلأكد من أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات المستجوبين حول ادارة المعرفة و كفاءة المورد البشري.
- **الفرضية الثالية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$، تم إثبات هذه الفرضية حيث تم التأكد من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و كفاءة المورد البشري.

- **النتائج النظرية:**

- المعرفة هي عبارة عن معلومات تستخدم في حل المشكلات.
- إدارة المعرفة هي عبارة عن المشاركة الجماعية للمورد البشري لخلق الإبداع و هذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تشمل عمليات المعرفة على تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.
- كفاءة المورد البشري هي مجموع المعارف و المهارات التي يمتلكها الفرد داخل المنظمة.
- تعتبر تنمية كفاءة المورد البشري مجموعة من النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للمورد البشري.
- تساهم إدارة المعرفة في تنمية كفاءة المورد البشري عن طريق تحقيق التكامل بين كفاءة المورد البشري لضمان تحقيق أهداف المنظمة و تنمية الرصيد المعرفي فهي عبارة عن أداة محفزة للأفكار الإبداعية من أجل خلق معارف جديدة.

- **النتائج تطبيقية:**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير الجنس؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري كل على حدة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ ؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ ؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ ؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وكفاءة المورد البشري عند مستوى الدلالة$0.05=>\alpha$ ؛

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وكفاءة المورد البشري.

- **الاقتراحات:**

- إعطاء الأولوية لتطبيق إدارة المعرفة بشكل مستمر.
- ضرورة اهتمام المنظمات الجزائرية بكفاءة المورد البشري.
- ضرورة توفير الطرق اللازمة اتنمية كفاءة المورد البشري في المنظمات.
- إعطاء أهمية أكثر من طرف المركب الصناعي و التجاري لإدارة العرفة و تنمية كفاءة المورد البشري.

- **آفاق الدراسة:**

يعتبر ميدان إدارة المعرفة و كفاءة المورد البشري ميدانا مليئا بالبحوث و الدراسات الحديثة وهذا يتطلب إجراء بحوث على النحو التالي:

- علاقة إدارة المعرفة بالمورد البشري الكفئ.
- دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير كفاءة المورد البشري.
- دور كفاءة المورد البشري في ضمان تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.
- أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

01- ليث عبد الله القهيوي، **استراتيجية إدارة المعرفة**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولي ، 2013، ص 20.

02- أحمد محمد عثمان آدم ، **دور إدارة المعرفة و الأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية** ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ،2018، ص 36.

03- ابراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة "الممارسات و المفاهيم"**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2008، ص36-38.

04- عبد الستار علي و آخرون، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، دار الميسرة للنشر و الطباعة و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص26.

05- صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005، ص130.

06- هيثم علي الحجازي، **إدارة المعرفة**، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2005، ص68.

07- سالم بن محمد سالم، صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، 2010، ص59.

08- محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008،ص50.

09- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات و التطبيقات** ، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010، ص179.

10- ناصر جرادات، أحمد المعاني، أسماء الصالح، **إدارة المعرفة**، دار ثراء للنشر و التوزيع ، 2011، ص81.

11- محمد عبد الحميد مرسي، زهير الصباغ، **الإدارة الاستراتيجية**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص334.

12- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص439.

13- خيضر حمود و ياسين الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2015، ص129.

14- بلال خلف السكارنة، **اتجاهات حديثة في التدريب** ، دار المسيرة للطباعة و النشر، 2011، ص65.

15- محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص113.

16- رضا خلاصي، **مروج إدارة المعرفة**، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2016، ص232.

17- أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص125.

ثانيا: الرسائل الجامعية

01- أحلام عبابسة، آمنة العايش، ميمونة مرابط، **دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة الوادي، 2018/2017، ص6.

02- توفيق صراع، **إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم العالي**، مذكرة ماستر في تسيير موارد بشرية، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2015/2013، ص25.

03- إردير هناء، **عوامل نجاح إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة ميلة، 2019/2018، ص9.

04- محمد بن جدو، **دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2013/2012، ص6.

05- أبو قاسم الحمدي، **تنمية كفاءات الأفراد و دوره في دعم الميزة التنافسية**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص48.

06- بوزيد نديرة، **دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص63.

ثالثا: المجلات و الملتقيات

01- عبد الستار حسين يوسف، **إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء و النمو**، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن،2004، ص08.

02- ابراهيم بويحياوي، نوال بن أحمد، **أهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات**، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، كلية إدارة الموارد البشرية، جامعة لونيسي علي، العدد 05، البليدة ، 2016، ص18.

03- مداح عرابي الحاج، **البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة**، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2006، ص4.

04- كمال منصوري، سماح صولح، **تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيم و مجالات أخرى**، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 07، 2010، ص61.

05- الهادي بوقلقول، **الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص207.

06- الهادي بوقلقول، **الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجيا في اقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حول التنمية الدولية و فرص الإدماج، جامعة ورقلة، 2004، ص207.

07- محمد براق، رابح بن الشايب، **تسيير الكفاءات و تطويرها**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.

08- حمود حمير، **أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات**، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، المركز الجامعي ميلة،2017، 163.

09- عائشة بوشيخي، **العمل الجماعي: لماذا و كيف؟ –التدريب التعاوني–**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، 2009، ص19.

10- عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، **تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخلة الحديثة لتسيير الكفاءات**، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة، العدد 21، 2017، ص 158.

11- إلهام ماضي، الهاشمي بعجاج، عبد القادر بن برطال، **عمليات إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءات المورد البشري**، مجلة نور للدراسات الإقتصادية، العدد08، 2019، ص120.

12- حسن بوزناق، **مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية كفاءات المورد البشري بالمنظمات الاقتصادية**، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد02، 2020،ص242.

13- كاتبة خالف، مصطفى عثماني، **دور التكامل بين إدارة المعرفة و تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد10، العدد03، الجزائر،2019، ص324.

رابعا: المواقع الإلكترونية

01- محمد أحمد اسماعيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الرابط : https://hrdiscussion.com/hr45021.html، تاريخ الإطلاع: 2022/04/07، (14:30).

02- من الموقع: www.manhal.net، تاريخ الاطلاع 2022/05/23، (20:50).

03- محمد علي، فادية عبد الوهاب، **دور استخدام إدارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤية الاستراتيجية للمنظمة**، مذكرة ماستر في كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2007، على الرابط: http://my-universe-iq.blogspot.com/2019/06/blog-post_61.html تاريخ الإطلاع:2022/03/16 (14:22).

04- من الموقع: https://maktabeti.com، تاريخ الاطلاع: 2022/05/28، (21:21).

خامسا: المراجع الأجنبية

01- Karl M Wiig, knowledge management foundation, thinking about thinking, how people and organization create, represent and use knowledge, schema press, USA, 1993, p53.

02- Duffy Jan, "**knowledge management**: **To Be or Not to Be**", Magazine article from information management journal, Vol 34, No.1, USA, 2000, p6.

03- A. MASSON et M. PARLIER, sous dire. De « **les démarches compétences** », Ed Anact, paris, 2004.

04- G LE BOUTERF , « **construire des compétences et réussir la professionnalisation** », sur le site : https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/542/1/1/75360, date de consultations: 20/05/2022, (22 : 30).

05- P. ZARIFFIAN , " **objectif compétences pour une nouvelle logique** " , Ed liaisons, paris , 2001, p 65.

06- C. BATAL, " **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, **Tome 2** ", Ed Organisation, paris, 1997, p 252.

07- D.DE CALAN. Sous dire de " **reconnaissance et compétences** ", objectif compétence, paris, 2002, p 13, sur le site : https://www.medef-eureetloir.fr/fr/page-statique/objectif-competences, date de consultations: 21/02/2022 (17:49).

08- C.VERN, " **l'évaluations des compétences** ", Ed. Liaison, paris, 2002, p 43.

09- H-john Bernandin, **human resource management**, MC. Grow-Hill education, 4th edition, New York, 2007, p203.

قائمة الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

01- ليث عبد الله القهيوي، **استراتيجية إدارة المعرفة**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولي ، 2013، ص 20.

02- أحمد محمد عثمان آدم ، **دور إدارة المعرفة و الأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية** ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ،2018، ص 36.

03- ابراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة "الممارسات و المفاهيم"**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2008، ص36-38.

04- عبد الستار علي و آخرون، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، دار الميسرة للنشر و الطباعة و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص26.

05- صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005، ص130.

06- هيثم علي الحجازي، **إدارة المعرفة**، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2005، ص68.

07- سالم بن محمد سالم، صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، 2010، ص59.

08- محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008،ص50.

09- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات و التطبيقات** ، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010، ص179.

10- ناصر جرادات، أحمد المعاني، أسماء الصالح، **إدارة المعرفة**، دار ثراء للنشر و التوزيع ، 2011، ص81.

11- محمد عبد الحميد مرسي، زهير الصباغ، **الإدارة الاستراتيجية**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص334.

12- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص439.

13- خيضر حمود و ياسين الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2015، ص129.

قائمة المراجع

14- بلال خلف السكارنة، **اتجاهات حديثة في التدريب** ، دار المسيرة للطباعة و النشر، 2011، ص65.

15- محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص113.

16- رضا خلاصي، **مروج إدارة المعرفة**، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، 2016، ص232.

17- أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص125.

ثانيا: الرسائل الجامعية

01- أحلام عبابسة، آمنة العايش، ميمونة مرابط، **دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة الوادي، 2018/2017، ص6.

02- توفيق صراع، **إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم العالي**، مذكرة ماستر في تسيير موارد بشرية، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2015/2013، ص25.

03- إردير هناء، **عوامل نجاح إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة ميلة، 2019/2018، ص9.

04- محمد بن جدو، **دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2013/2012، ص6.

05- أبو قاسم الحمدي، **تنمية كفاءات الأفراد و دوره في دعم الميزة التنافسية**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص48.

06- بوزيد نديرة، **دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص63.

ثالثا: المجلات و الملتقيات

01- عبد الستار حسين يوسف، **إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء و النمو**، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن،2004، ص08.

02- ابراهيم بويحياوي، نوال بن أحمد، **أهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات**، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، كلية إدارة الموارد البشرية، جامعة لونيسي علي، العدد 05، البليدة ، 2016، ص18.

03- مداح عرابي الحاج، **البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة**، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2006، ص4.

قائمة المراجع

04- كمال منصوري، سماح صولح، **تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيم و مجالات أخرى**، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 07، 2010، ص61.

05- الهادي بوقلقول، **الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص207.

06- الهادي بوقلقول، **الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة اندماجيا في اقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حول التنمية الدولية و فرص الإدماج، جامعة ورقلة، 2004، ص207.

07- محمد براق، رابح بن الشايب، **تسيير الكفاءات و تطويرها**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.

08- حمود حمير، **أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات**، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، المركز الجامعي ميلة،2017، 163.

09- عائشة بوشيخي، **العمل الجماعي: لماذا و كيف؟ –التدريب التعاوني–**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، 2009، ص19.

10- عبد الحميد برحومة، طلال زغبة، **تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخلة الحديثة لتسيير الكفاءات**، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة، العدد 21، 2017، ص 158.

11- إلهام ماضي، الهاشمي بعجاج، عبد القادر بن برطال، **عمليات إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءات المورد البشري**، مجلة نور للدراسات الإقتصادية، العدد08، 2019، ص120.

12- حسن بوزناق، **مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية كفاءات المورد البشري بالمنظمات الاقتصادية**، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد02، 2020،ص242.

13- كاتبة خالف، مصطفى عثماني، **دور التكامل بين إدارة المعرفة و تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد10، العدد03، الجزائر،2019، ص324.

قائمة المراجع

رابعا: المواقع الإلكترونية

01- محمد أحمد اسماعيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الرابط : https://hrdiscussion.com/hr45021.html، تاريخ الإطلاع: 2022/04/07، (14:30).

02- من الموقع: www.manhal.net، تاريخ الاطلاع 2022/05/23، (20:50).

03- محمد علي، فادية عبد الوهاب، **دور استخدام إدارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤية الاستراتيجية للمنظمة**، مذكرة ماستر في كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2007، على الرابط: http://my-universe-iq.blogspot.com/2019/06/blog-post_61.html تاريخ الإطلاع:2022/03/16 (14:22).

04- من الموقع: https://maktabeti.com، تاريخ الاطلاع: 2022/05/28، (21:21).

خامسا: المراجع الأجنبية

01- Karl M Wiig, knowledge management foundation, thinking about thinking, how people and organization create, represent and use knowledge, schema press, USA, 1993, p53.

02- Duffy Jan, "**knowledge management**: **To Be or Not to Be**", Magazine article from information management journal, Vol 34, No.1, USA, 2000, p6.

03- A. MASSON et M. PARLIER, sous dire. De « **les démarches compétences** », Ed Anact, paris, 2004.

04- G LE BOUTERF , « **construire des compétences et réussir la professionnalisation** », sur le site : https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/542/1/1/75360, date de consultations: 20/05/2022, (22 : 30).

قائمة المراجع

05- P. ZARIFFIAN , " **objectif compétences pour une nouvelle logique** " , Ed liaisons, paris , 2001, p 65.

06- C. BATAL, " **La gestion des ressources humaines dans le secteur public**, **Tome 2** ", Ed Organisation, paris, 1997, p 252.

07- D.DE CALAN. Sous dire de " **reconnaissance et compétences** ", objectif compétence, paris, 2002, p 13, sur le site : https://www.medef-eureetloir.fr/fr/page-statique/objectif-competences, date de consultations: 21/02/2022 (17:49).

08- C.VERN, " **l'évaluations des compétences** ", Ed. Liaison, paris, 2002, p 43.

09- H-john Bernandin, **human resource management**, MC. Grow-Hill education, 4th edition, New York, 2007, p203.

جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

هذا الإستبيان يهدف إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءة المورد البشري في المركب الصناعي و التجاري سيدي عيسى، الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي نود الإجابة عليها من طرفكم و نرجو مصداقيتكم في الإجابة، و تجدر الإشارة إلى أن المعلومات التي سوف تمدوننا بها هي بغرض علمي و لا تستعمل في أي غرض آخر أبدا، نرجو منكم وضع علامة (X) على الجواب الذي يعبر عن رأيكم و قناعاتكم و الشكر الجزيل على هذه المساهمة.

إستبيان

1/ بيانات شخصية :

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

السن : أقل من 30 سنة ☐ ما بين 30 و 50 سنة ☐ اكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي : ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐

المنصب الوظيفي : دائم ☐ متعاقد ☐

الخبرة (الأقدمية) : من 01 إلى 05 سنوات ☐ من 06 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 20 سنة ☐ من 21 سنة إلى 30 سنة ☐

أكثر من 30 سنة ☐

المحور الأول : إدارة المعرفة

الرقم	الأبعاد	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	اكتساب المعرفة	تعمل الإدارة على تشجيع أفكاري الإبداعية من خلال تشجيع الإنجاز المتميز					
02		توفر لي الإدارة المعلومات التي أحتاجها في الوقت المناسب و بالكمية المناسبة					
03		تشجعني الإدارة على المشاركة و تبادل المعرفة مع زملائي قصد إكتساب معارف جديدة					
04		تسمح لي الإدارة بالمساعدة في وضع حلول لمواجهة بعض المشاكل التي تحدث					
01	تخزين المعرفة	تملك المؤسسة تقنيات اللازمة لتخزين المعرفة بطريقة سهلة و فعالة و آمنة					
02		تهتم المؤسسة بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى.					
		يسعى العاملون إلى حفظ المعرفة في صورة تقارير موجزة أو قرارات يتم تحديثها بصورة مستمرة ويسهل الوصول إليها عند الحاجة					

09	المعرفة	يتم تبادل المعلومات والخبرات بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة						
10	توزيع	يشارك العاملون بما لديهم من معارف وخبرات لنشرها بين زملائهم دون الخوف على وضعهم الوظيفي						
11		تتيح المؤسسة شبكة معلومات داخلية تساعد في الوصول إلى قواعد البيانات						
		يتم عقد الندوات و الإجتماعات في المؤسسة لتسهيل نقل المعرفة						
12	تطبيق المعرفة	يطبق العاملون ما لديهم من معارف ومعلومات للوصول لتحقيق الأهداف المطلوبة						
13		يوظف العاملون معلوماتهم ومعارفهم في حل المشكلات التي تواجههم						
14		يؤخذ بعين الإعتبار عند تقييم آداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة والمعلومات لديهم في مجال عملهم						
15		تعمل المؤسسة على تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للإستشارات الفنية						

المحور الثاني : كفاءة المورد البشري

الرقم	الأبعاد	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	المعرفة	أستفيد من الندوات و اللقاءات التي تنظمها الإدارة بهدف تنمية المعارف					
02		لدي معرفة بإجراءات العمل الواجب اتباعها في المؤسسة					
03		أسعى إلى امتلاك قدرات معرفية من مصادر مختلفة					
04		أتبادل المعارف مع زملائي تحت تشجيع الإدارة					
05	المهارة	لدي مهارة في تنسيق الموارد المتاحة					
06		لدي مهارة في تحليل إجراءات العمل					
07		لدي مهارة في طرح أفكار جديدة في العمل					
08		أملك المهارة في إدارة الوقت و تنظيمية لإنجاز المهام المطلوبة					
09	السلوك	يمكنني التعامل بكفاءة مع المشاكل الوظيفية					
10		لدي رغبة عالية في أداء العمل الذي أكلف به					
11		أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق و الوسائل التي تساعدني في أداء عملي					

2: مخرجات spss

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,909	26

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	11

Statistics

		الجنس	السن	التعليمي المستوى	الوظيفي المنصب	الخبرة (الأقدمية)
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	23	76,7	76,7	76,7
	أنثى	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 50 و 30 بين ما	25	83,3	83,3	83,3
	سنة 50 من أكثر	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	7	23,3	23,3	23,3
	ليسانس	16	53,3	53,3	76,7
	عليا دراسات	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفي المنصب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دائم	29	96,7	96,7	96,7
	متعاقد	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

(الأقدمية) الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 10 إلى 6 من	15	50,0	50,0	50,0
	سنة 20 إلى 11 من	9	30,0	30,0	80,0
	سنة 30 إلى سنة 21 من	3	10,0	10,0	90,0
	سنة 30 من أكثر	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	8	26,7	26,7	26,7
	محايد	4	13,3	13,3	40,0
	موافق	14	46,7	46,7	86,7
	تماما موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	6	20,0	20,0	30,0
	موافق	17	56,7	56,7	86,7
	تماما موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	5	16,7	16,7	30,0
	موافق	17	56,7	56,7	86,7
	تماما موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	5	16,7	16,7	30,0
	موافق	17	56,7	56,7	86,7
	تماما موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	19	63,3	63,3	86,7
	تماما موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3

	موافق غير	6	20,0	20,0	23,3
	محايد	7	23,3	23,3	46,7
	موافق	9	30,0	30,0	76,7
	تماما موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	5	16,7	16,7	26,7
Valid	موافق	17	56,7	56,7	83,3
	تماما موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	7	23,3	23,3	33,3
Valid	موافق	16	53,3	53,3	86,7
	تماما موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق غير	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	6	20,0	20,0	36,7
Valid	موافق	16	53,3	53,3	90,0
	تماما موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	2	6,7	6,7	10,0
Valid	محايد	11	36,7	36,7	46,7
	موافق	11	36,7	36,7	83,3

	تماما موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

x12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	1	3,3	3,3	13,3
	موافق	18	60,0	60,0	73,3
	تماما موافق	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	1	3,3	3,3	16,7
	موافق	15	50,0	50,0	66,7
	تماما موافق	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	7	23,3	23,3	30,0
	موافق	17	56,7	56,7	86,7
	تماما موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	7	23,3	23,3	33,3
	موافق	15	50,0	50,0	83,3
	تماما موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	4	13,3	13,3	20,0
	موافق	18	60,0	60,0	80,0
	تماما موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	16	53,3	53,3	60,0
	تماما موافق	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	5	16,7	16,7	26,7
	موافق	16	53,3	53,3	80,0
	تماما موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	4	13,3	13,3	20,0
	موافق	15	50,0	50,0	70,0
	تماما موافق	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	16,7	16,7	16,7

	موافق	15	50,0	50,0	66,7
	تماما موافق	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	1	3,3	3,3	6,7
	موافق	17	56,7	56,7	63,3
	تماما موافق	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	3	10,0	10,0	16,7
	موافق	20	66,7	66,7	83,3
	تماما موافق	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	15	50,0	50,0	60,0
	تماما موافق	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XF	ذكر	23	3,6429	,67248	,14022
	أنثى	7	3,9694	,40165	,15181

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
YF	ذكر	23	4,0598	,50123	,10451

أنثى	7	4,2321	,41097	,15533

ANOVA

YF

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,960	1	,960	4,683	,039
Within Groups	5,740	28	,205		
Total	6,700	29			

ANOVA

YF

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,336	2	,168	,713	,499
Within Groups	6,364	27	,236		
Total	6,700	29			

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,526	1	2,526	16,948	,000[b]
	Residual	4,174	28	,149		
	Total	6,700	29			

a. Dependent Variable: YF

b. Predictors: (Constant), XF

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	XF
1	1	1,986	1,000	,01	,01
	2	,014	12,102	,99	,99

a. Dependent Variable: YF

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
YF	4,1000	,48066	30
AX	3,6500	,73871	30
BX	3,6500	,88230	30
CX	3,6583	,64153	30
DX	3,8833	,68145	30

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DX, BX, CX, AX[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: YF

b. All requested variables entered.

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,335	4	,834	6,196	,001[b]
	Residual	3,365	25	,135		
	Total	6,700	29			

a. Dependent Variable: YF

b. Predictors: (Constant), DX, BX, CX, AX

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	AX	BX	CX	DX
1	1	4,941	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,030	12,813	,36	,03	,27	,00	,02
	3	,014	18,562	,62	,01	,25	,10	,27
	4	,009	23,676	,00	,13	,17	,37	,70
	5	,006	28,512	,02	,84	,31	,52	,01

a. Dependent Variable: YF

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة أعمال

عنوان المذكرة: "إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءة المورد البشري"

قائمة الأساتذة المحكمين:

اسم و لقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الإمضاء
فاطمة يحياوي	أستاذ محاضر (أ)	
محمد بولصنام	أستاذ محاضر (أ)	
هيبة قدندل	أستاذ محاضر ( )	