وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي–أم البواقي–

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم:العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية **G.R.H**

دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز –بأم البواقي-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة: فراح منال

إشراف: د.قماس زينب

لجنة المناقشة:

الأستاذ (ة)	الرتبة	الصفة	الجامعة الأصلية
قنيفة نورة	أستاذة محاضرة "ا"	رئيسا	جامعة العربي بن مهيدي
قماس زينب	أستاذة محاضرة "ب"	مشرفا	جامعة العربي بن مهيدي
مسعودي طارق	أستاذ مساعد	عضوا مناقشا	جامعة العربي بن مهيدي

السنة الجامعية:2017-2018

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيينا بالحلم وأكرمنا بالتقوى.

- اهدي هذا العمل إلى: "الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما".

- إلى إخوتي وإخواني.

- إلى كل صديقاتي وزملائي وأحبائي دون استثناء

-إلى كل من ساندني وساعدني في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

الباحثة

شكر وتقدير

- بعد الشكر والحمد لله الذي أعانني على إتمام وانجاز هذا العمل.

- أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذة المشرفة: د. قماس زينب على توجيهاتها ونصائحها القيمة ومساعدتها.

- خالص الشكر والامتنان لجميع أفراد عائلتي، صديقاتي...

-كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأعزاء أعضاء لجنة المناقشة.

- إلى كل من ساهم وساعدني في انجاز هذا البحث من بعيد أو قريب.

الباحثة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفهرس

العناصر	الصفحة
المقدمة	**2**
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة	
المحور الأول: ماهية المعرفة.....	**12**
1-مفهوم المعرفة.....	**12**
2-الفرق بين المعرفة والبيانات والمعلومات.....	**13**
3-أهمية المعرفة.....	**14**
4-خصائص المعرفة.....	**15**
4-1-إمكانية توليد المعرفة.....	**15**
4-2-إمكانية موت المعرفة.....	**15**
4-3-إمكانية امتلاك المعرفة.....	**15**
4-4-إمكانية تخزين المعرفة.....	**15**
4-5-إمكانية تطبيق المعرفة.....	**15**
4-6-إمكانية تقاسم المعرفة.....	**15**
5-تصنيف المعرفة.....	**16**
5-1-المعرفة الضمنية.....	**16**
5-2-المعرفة الظاهرية.....	**16**
6-مصادر المعرفة.....	**16**
6-1-المصادر الداخلية.....	**17**
6-2-المصادر الخارجية.....	**17**
المحور الثاني: ماهية إدارة المعرفة.....	**19**
1-مفهوم المعرفة.....	**19**
1-1-التعريف الاصطلاحي.....	**19**
1-2-التعريف الإجرائي.....	**21**
2-تاريخ إدارة المعرفة.....	**22**
3-أهمية إدارة المعرفة.....	**24**
4-أهداف إدارة المعرفة.....	**24**

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

5-عمليات إدارة المعرفة.....	25
5-1-اكتشاف المعرفة.....	26
5-2-امتلاك المعرفة.....	26
5-3-المشاركة بالمعرفة.....	26
5-4-تطبيق المعرفة.....	27
6-متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.....	28
6-1-الهيكل التنظيمي.....	28
6-2-القيادة الإدارية.....	28
6-3-الموارد البشرية.....	28
6-4-تكنولوجيا المعلومات.....	29
6-5-مقاييس تكنولوجيا المعلومات.....	29
6-6-المعرفة المطورة.....	29
6-7-كيفية تصميم المعلومات.....	29
7-مداخل إدارة المعرفة.....	30
7-1-المدخل الاقتصادي.....	31
7-2-**المدخل** الاجتماعي.....	31
7-3-مدخل تكنولوجيا المعلومات.....	31
7-4-المدخل السلوكي.....	32
7-5-المدخل الإداري.....	33
8-العوامل التي تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة.....	33
9-نماذج إدارة المعرفة.....	34
9-1-نموذج موئل.....	36
9-2-ليونارد بارتون.....	37
9-3-نموذج Gennexolflam.....	38
9-4-نموذج Duffy.....	39
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية	
المحور الأول: ماهية الموارد البشرية.....	42
1-مفهوم الموارد البشرية.....	42
2-أهمية الموارد البشرية.....	43

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية.....	43
4-مصادر الموارد البشرية.....	44
4-1-المصدر الداخلي.....	44
4-2-المصدر الخارجي.....	45
5-مداخل دراسة الموارد البشرية.....	45
5-1-المدخل الإداري.....	46
5-2-مدخل النظم	46
5-3-المدخل الاستراتيجي.....	46
المحور الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية.....	47
1-مفهوم تنمية الموارد البشرية.....	47
1-1-التعريف الاصطلاحي.....	47
1-2-التعريف الإجرائي.....	48
2- أهمية تنمية الموارد البشرية.....	48
3-أهداف تنمية الموارد البشرية.....	49
4- المرتكزات الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية.....	50
5- وسائل تنمية الموارد البشرية.....	50
5-1- التغذية.....	51
5-2- الرعاية الصحية.....	51
5-3- سياسات التعليم.....	51
5-4- التدريب.....	51
5-5- الإعلام	51
5-6- المؤسسات الثقافية والفكرية.....	51
6- خصائص تنمية الموارد البشرية.....	51
7-العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية.....	52
7-1-العوامل التعليمية.....	52
7-2-العوامل الاجتماعية.....	53
7-3-العوامل السياسية والقانونية.....	53
7-4-العوامل الاقتصادية.....	53
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المحور الأول: مجال الدراسة الميدانية.....	**55**
1-التعريف بمجال الدراسة الميدانية.....	**55**
1-1-تعريف المؤسسة.....	**55**
1-2-أهداف المؤسسة.....	**57**
1-3-الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	**58**
المحور الثاني: منهجية وتقنيات البحث الميداني.....	**59**
1-مجتمع الدراسة.....	**59**
2-منهج الدراسة.....	**63**
3-أدوات جمع البيانات.....	**63**
3-1-البيانات المكتبية.....	**63**
3-2-البيانات الميدانية.....	**64**
3-2-1-الملاحظة.....	**64**
3-2-2-المقابلة.....	**64**
3-2-3-الاستبيان.....	**65**
3-2-4-الوثائق.....	**65**
الفصل الرابع: تحليل وتفسير البيانات	
I. **بيانات أولية من خلال الدراسة الميدانية**.....	**68**
II. **تحليل وتفسير البيانات من خلال الاستبيان والمقابلة**.....	**69**
البيانات الشخصية: المؤشرات الأولية لمجتمع البحث.....	**69**
المحور الأول: مساعدة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين نوعية تدريب العاملين.....	**75**
المحور الثاني: مساهمة البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في زيادة معارف العاملين.....	**85**
المحور الثالث: للبعد الاجتماعي دور في تحفيز العاملين.....	**94**
الخاتمة.....	**107**
قائمة المصادر والمراجع.....	**113**
الملاحق.....	**120**

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المقدمة

المقدمة:

عرف العالم منذ النصف الثاني من القرن العشرين وخصوصا العشريتين الأخيرتين منه ولا يزال، موجة من التغيير والتجديد التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، و توضحت مظاهرها في كافة المجالات والمؤسسات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية، في دول العالم على اختلاف درجتها في التقدم والنمو, مما تحتم على المنظمات جميعها العمل على إدامة عملها والبقاء في السوق، و بدا الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد بعدما تبين الدور المهم الذي تقوم به في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة, وبالتالي مواكبة التغييرات الحاصلة في ظل المعرفة و موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيات لتحقيق الاستمرارية المنشودة في بيئة تنافسية قوية.

وبما أن الجزائر واحدة من الدول التي أصبحت تواجه تغيرا اقتصاديا هاما وانفتاحا على الأسواق, أصبح من المؤكد أنها في مواجهة كبيرة مع المنافسة الشديدة التي يفرضها النظام والمنهج الاقتصادي الجديد، وقوانين العولمة التي تلغي كل الحدود الاقتصادية بين الدول، بما يجعل اقتصادها مفتوح على الأسواق العالمية ويخضع لقوانينها، وهو ما حدث فعلا حيث بدأت الشركات والمؤسسات والسلع, وحتى الخدمات الخارجية، تغزو بلادنا بشكل كبير لتخلق جوا رهيبا من المنافسة، ما جعل حجم الضغط على المؤسسات المحلية–عمومية وخاصة– كبيرا جدا، ما إضطر بعضها أن يختار الانسحاب لقلة الإمكانات وضعف السياسات وندرة الكفاءات وقلة المعارف، أما البقية فلم تجد سوى إعادة النظر في سياسات تسييرها وفي الإستراتجية المتبعة، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية.

تحتم على المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن أن تتخذ إستراتيجيات وفلسفة تخطيط جديدة تتعلق بتنمية الموارد البشرية كونها مصدر الإبداع والابتكار في ظل التكنولوجيات الحديثة من خلال استثمار المعلومات و المعارف، التي تحتاج بدورها إلى إدارة و تسيير علمي, إذ ليست كلها ذات قيمة لذلك

ينبغي تحديد المعرفة المفيدة منها واستخدامها في نشاطاتها وعملياتها إدارية كانت أو اقتصادية حتى ينعكس ذلك على الارتقاء بأفرادها وتطوير معارفهم.

أمام هذا الواقع، يجدر بالمؤسسات الجزائرية باعتبارها منظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية، أن تعمل بشكل جاد على الانفتاح التكنولوجي المعرفي أكثر، وتركز اهتمامها على اكتساب المعرفة وحسن تسييرها، في ظل تبني أساليب إدارية حديثة تساعدها على تحقيق النجاح. ومن بين هذه الأساليب إدارة المعرفة فهي عامل ناجح يعتمد على تجديد الأفكار واستخراج المعارف الكامنة، وبالتالي توفير معرفة ذات قيمة بعد استقطابها من مصادرها الداخلية والخارجية وإتاحتها لجميع الموظفين في المنظمة والمستفيدين من خارجها.

في هذا السياق، اعتمدت معظم المؤسسات الجزائرية في ظل المعرفة مخطط لتنمية مواردها البشرية مركزة على تطوير كفاءاتها وتنمية مهاراتها وزيادة معارفها...الخ، و هو ما تهدف إليه إدارة المعرفة للبحث عن السبيل الذي يجعل المؤسسة تتحكم في تدفقات الموارد المعرفية وضمان وصولها إلى جميع المستخدمين بشكل يضمن الاستفادة الفعالة منها.

من هذا المنطلق توجه اهتمام دراستنا إلى البحث في موضوع إدارة المعرفة ودورها في تنمية الموارد البشرية داخل التنظيمات الإدارية. بطرحنا السؤال التالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز –بأم البواقي ؟

ولتوضيح هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- ✓ ما هو دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز –أم البواقي–؟

- ✓ هل تطور سياسة إدارة المعرفة من قدرات العمال ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل بمؤسسة سونلغاز –أم البواقي–؟
- ✓ ما واقع استخدام عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز –أم البواقي–؟

وقد حاولت الدراسة الإجابة على ما سبق ذكره من خلال تحديد الفرضيات التالية:

- ✓ **تساعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين نوعية تدريب العاملين.**
- ✓ **يساهم البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في زيادة معارف العاملين ورفع مستواهم التعليمي.**
- ✓ **للبعد الاجتماعي دور في تحفيز العاملين.**

تم تحديد جملة من الأهداف لدراستنا هذه يمكن إدراجها على النحو التالي:

- ✓ التعرف عن واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز بأم البواقي.
- ✓ معرفة مدى وجود بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية .
- ✓ التعرف على أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ تهدف هده الدراسة إلى معرفة مستوى الوعي بإدارة المعرفة وأهميتها في تحسين وتنمية الموارد البشرية.
- ✓ إثراء البحث العلمي بدراسة ميدانية تهتم بتقييم إدارة المعرفة.

وقد تمثلت حدود الدراسة الميدانية في:" **المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لمدينة –أم البواقي–**" الذي حددت من خلاله عينة البحث وكذلك من اجل إعطاء نظرة إحصائية من خلال البيانات المحصل عليها بالميدان.

تمت الدراسة الميدانية خلال الأشهر **فيفري، مارس، افريل 2018**، وكان العمل بها مقسم إلى عدة مراحل بدءا بالنزول إلى ميدان الدراسة مؤسسة سونلغاز –بأم البواقي– للاستطلاع ، إضافة إلى توزيع استمارات الاستبيان على عمال مؤسسة سونلغاز، والقيام بمقابلات مع المشرفين عليهم، والاتصال بمختلف المصالح المختصة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وإدلائنا بمختلف المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

وللإجابة على تساؤلات إشكالية البحث والتحقيق من فرضياتها، اعتمدنا في تنمية أفكارنا على دراستين متشابهتين، ويقصد بهذا المصطلح –دراسة مشابهة– مجمل الدراسات التي لها علاقة بمشكلة البحث المدروسة سواء أكانت رسائل علمية أو أبحاث منشورة في مجلات محكمة و حتى عن طريق شبكة الانترنت، من خلال مراجعة الدوريات الأجنبية والعربية بغرض الحصول على مقالات حديثة تخدم موضوع البحث.

–ومن بين ما تم الاطلاع عليه من دراسات، قمنا باختيار دراستين متشابهتين اوحت لنا بأفكار دعمت بحثنا الجاري.

- ✓ **الدراسة الأولى:**

تمثلت في رسالة ماجستير بالجامعة الإسلامية –بغزة– كلية التجارة، قسم إدارة أعمال عام 2010، قام بالبحث الباحث اسماعيل منصور ماضي بعنوان : دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، دراسة حالة بالجامعة الإسلامية بغزة.

حدد الباحث اشكاليته من خلال طرح التساؤل التالي: ما هو دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي في الجامعة الإسلامية بغزة؟

ويهدف هذا البحث إلى:

- ✓ اثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الإسلامية بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريبية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الإسلامية كحالة دراسية كون الجامعة الإسلامية من كبر الجامعات الفلسطينية وخصوصا بقطاع غزة لانقطاع التواصل مع شطر الوطن الأخر.

وقد حددت هذه الدراسة فرضيات تمثلت في:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين الخصائص التي يتمتع بها أعضاء الهيئة التدريبية وضمان الجودة في الجامعة الإسلامية عند مستوى دلاله معنوية (0.05).
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين خصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات وضمان تحقيق الجودة في الجامعة الإسلامية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

- ✓ بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين حوسبة المكتبات في الجامعة الإسلامية وضمان تحقيق الجودة في الجامعة الإسلامية.
- ✓ أوضحت نتائج الدراسة أن الجامعة الإسلامية تركز على العنصر البشري في جميع نشاطات ومراحل إدارة المعرفة.
- ✓ **الدراسة الثانية:**

تمثلت في دراسة ماجستير بجامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، تخصص تنمية الموارد البشرية، عام 2005-2006، قام بالبحث الباحث هشام

بوكفوس بعنوان: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فريجيوة) بولاية قسنطينة.

حدد الباحث اشكاليته من خلال طرح التساؤل التالي: **ماهي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟**

ويهدف هذا البحث إلى:

- ✓ محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن الأطر الكبرى والقوانين والإجراءات.
- ✓ محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية.
- ✓ محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

وقد حددت هذه الدراسة فرضيات تمثلت في:

- ✓ يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال.
- ✓ يفرض نظام اقتصاد السوق على لمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المديرين.

منهج الدراسة: منهج المسح الاجتماعي.

أما فيما يخص منهجية الدراسة فاعتمد على:

الفصل الأول: والذي كان محتواه حول إشكالية الدراسة والدراسات السابقة والمشابهة لموضوع الدراسة ،والفصل الثاني والدي تطرق فيه إلى مراحل تطور الموارد البشرية ،والدي كان عبارة عن أهم النظريات

التي تناولت الموارد البشرية ،وصولا إلى العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية ،أما الفصل الثالث :فقد وقف فيه من جهة ماهية الموارد البشرية ،ومن جهة أخرى تطرق إلى الإدارة الخاصة بالموارد البشرية بتعريفها وذكر بعض مهامها الحيوية وتنظيمها الداخلي والعام ،على اعتبار أن مركز هذه الإدارة في المؤسسة دليل على أهمية العنصر البشري، ثم كانت النظرة الحديثة للموارد البشرية ومقارنتها بالنظرة القديمة،أما الفصل الرابع فكان لأهم الأساليب التنموية الخاصة بالعمال أو المديرين (المسيرين والإطارات) والتي تطرقنا فيها إلى كل من الأساليب الداخلية والخارجية للتنمية الخاصة بكل منها، في حين جاء الفصل الخامس للتطرق إلى المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، من خلال تحديد ماهيتها والسيرورة التاريخية لتغيير النظام الاقتصادي بدءا من الاتجاه الاشتراكي إلى الخوصصة مرورا بالتسيير الذاتي والاستقلالية.

ومن نتائج الدراسة المتحصل عليها نذكر:

- ✓ أن يسند الفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته ورغباته.
- ✓ توفير الإشراف الايجابي والتوجيه الناصح للفرد في أداء عمله.

من خلال مراجعتنا لهاتين الدراستين وبالرغم من اختلاف المعايير السوسيوثقافية لمجتمع كل دراسة .إلا أن هذين البحثين ساعدانا على تكوين إطار نظري أولي لمفهوم واقع إدارة المعرفة وتحديدها وفقا لأهداف دراستنا ،وكذلك إثراء معرفتنا بمختلف الجوانب المنهجية المتبعة وتدعيم موضوعنا ببعض الأفكار التي جاءت بها هاتين الدراستين.

وفي هذا السياق تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول:

- ✓ **الفصل الأول:** تطرقنا في هذا الفصل إلي الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.
- ✓ **الفصل الثاني:** تمحور حول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية.

- ✓ **الفصل الثالث:** تناولنا فيه أهم الخطوات المنهجية المتبعة بالدراسة الميدانية للمؤسسة الاقتصادية –سونلغاز بأم البواقي– وكيف تطبق أدوات البحث فيها.
- ✓ **الفصل الرابع:** قمنا في هذا الفصل بتحليل وتفسير جميع المعطيات والبيانات الإحصائية المتحصل عليها بالدراسة الميدانية، وقد تم تقسيم هذا الإطار إلى4 محاور تمثلت في:

أولا/ بيانات شخصية لمجتمع البحث.

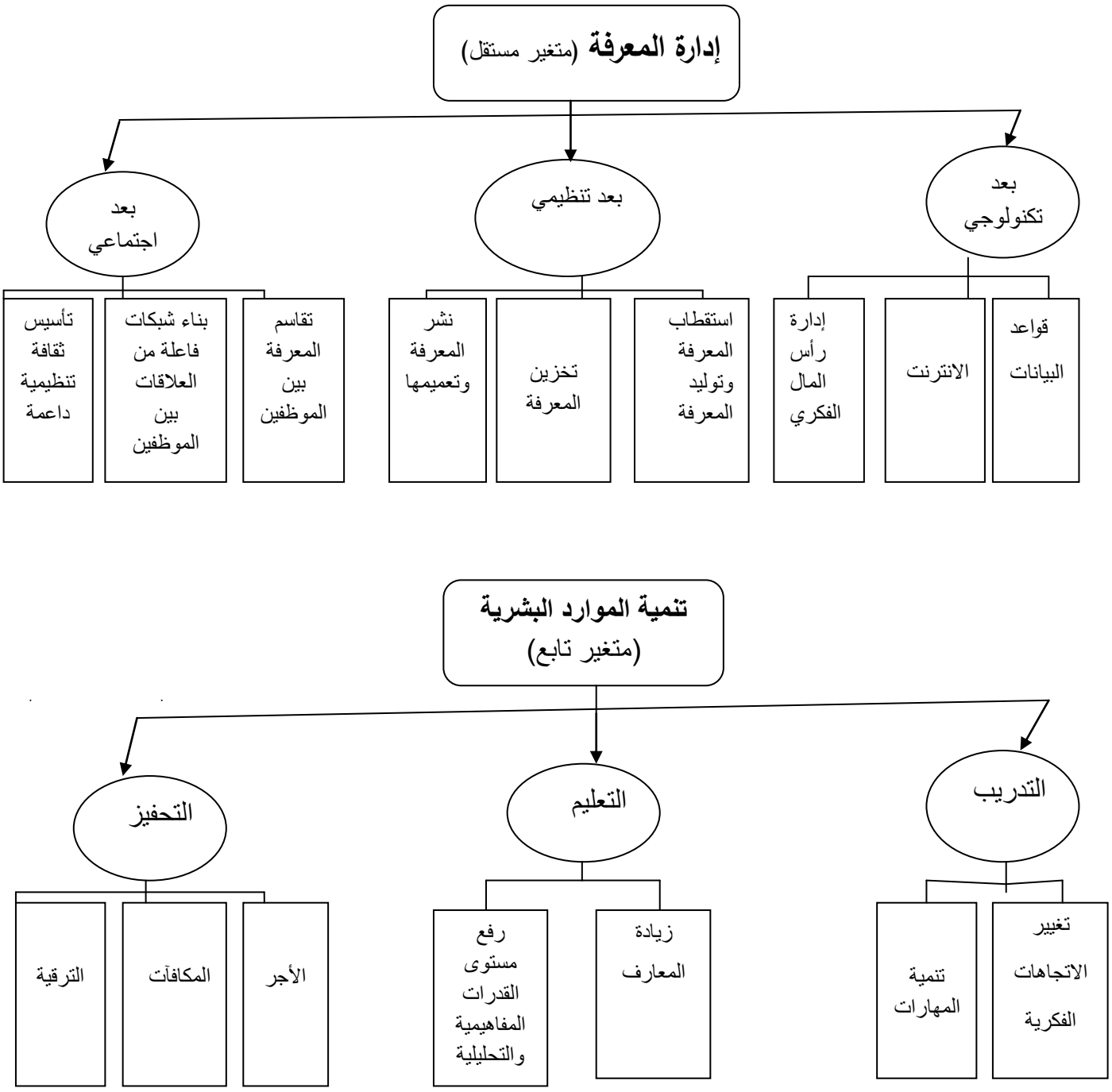
ثانيا/ مساعدة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين نوعية تدريب العاملين.

ثالثا/ مساهمة البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في زيادة معارف العاملين.

رابعا/ للبعد الاجتماعي دور في تحفيز العاملين.

وفي الأخير، خلصنا في خاتمة الدراسة إلى أهم النتائج المتوصل إليها، ومدى تحقق فرضيات البحث بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز–أم البواقي– ،إضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لعلها تساعد في حل ولو نسبي لإشكالية البحث المطروحة.**(شكل رقم (1))**

شكل رقم (1): مخطط ملخص لإشكالية البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

المحور الأول: ماهية المعرفة

1- مفهوم المعرفة:

جدول رقم(1): مفهوم المعرفة

التعريف الاصطلاحي:

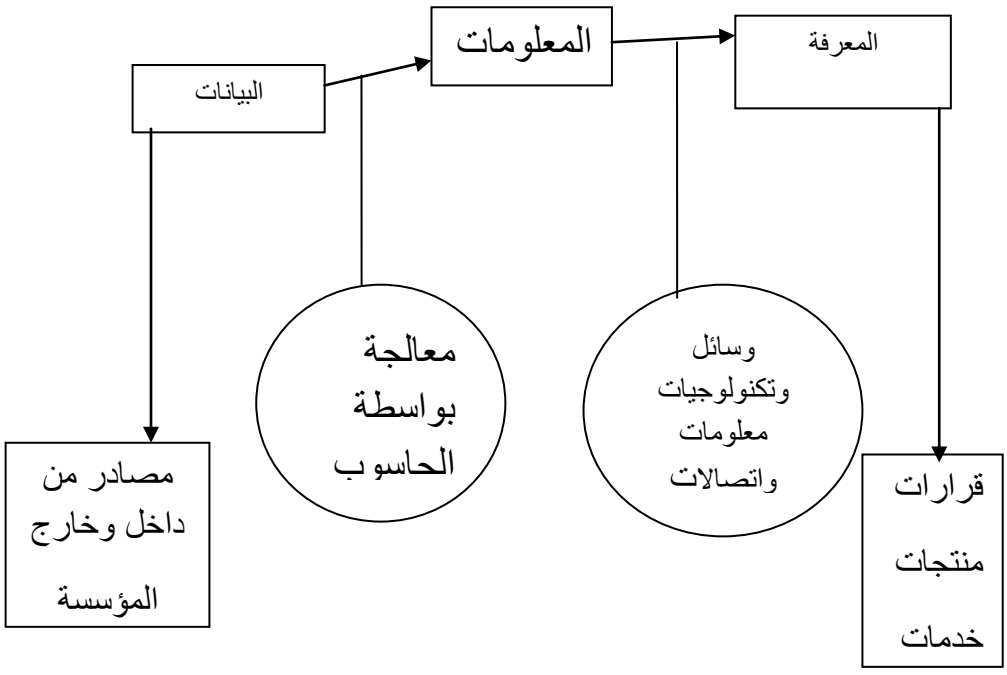
رقم	مصدر	المفهوم
1	*(محمد عاطف غيث:2002،ص. 66)*	عملية عن طريقها يتعرف الفرد على البيئة ويحاول تفسيرها وتضم المعرفة كافة عمليات الإدراك والتفكير والتساؤل والتخيل والتعميم والحكم.
2	*(سامي محمد هشام حريز:2008،ص.177)*	مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد، ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغةالأفرادأو يتم تخزينها في وثائق المجتمع أو(المنظمة)، ومنتجاته وممتلكاته ونظمه وعملياته.
3	*(ربحي مصطفى عليان:2012 ،ص.59)*	معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة،وهي معلومات مفهومة محللة ومطبقة.
4	*(عبد الرحمان الجاموس:2013،ص.30)*	مزيج من الخبرات والمعلومات تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية مثل الحقائق والمعتقدات والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمهارات.

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء تعاريف الباحثين

2-الفرق بين المعرفة والبيانات والمعلومات:

- ✓ **البيانات:** هي حزمة من المعطيات الموضوعية المحددة أوالحقائق المعبرة عن أحداث سجلات مهيكلة للمعاملات.
- ✓ **المعلومات:** هي رسالة في شكل وثيقة رسالة لها مرسل و مستقبل المعلومات هي المعنى المؤثر والذي يؤدي إلى تغيير في السلوك بالمستقبل،وكما يقول "**داركر**"إن المعلومات هي التي تضعتمايزا.
- ✓ **المعرفة:** ليست بسيطة ولا سطحيةوإنما واسعة، عميقة،غنية،المعرفة واسعة واشمل وأعمقوأغنى من البيانات والمعلومات،المعرفة هي مزيج من عناصر الخبرات، التجارب، القيم، المعلومات والبصيرة التي تشكل إطار للتعامل مع أو تقييم المعلومات وتجارب العمل والحياة الجديدة، إنهانتاج العارفين، نتاج مايملكونه من ثروة فكرية وعقلية وعلى مستوى المنظمات فان المعرفة التنظيمية تتجسد في وثائق المنظمة،إجراءاتها، نظم عملها،أنشطتها،ممارساتها والمعاني المنبثقة عنها، لكنها قبل كل شيء موجودة في عقول الأفراد العاملين وفي نظم العمل الإداري.***(سعدغالب ياسين:2009،ص ص. 214 -215)***

شكل رقم(2) : تصور للعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر:(بوركوة عبد المالك:2011-2012 ،ص.4)

يتبين من خلال هذا الشكل الذي يبين لنا العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة،حيث أن البيانات ومصادرها الداخلية والخارجية هي تكون من داخل وخارج المؤسسة،فتعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومات تنقل بواسطة وسائل وتكنولوجيات، فتتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسات فتصبح معرفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وكذلك الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

3-أهمية المعرفة:

تبرز الأهمية الواضحة للمعرفة في الوقت الحاضر وبالذات في الدول المتقدمة نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات المتقدمة واستخدام نتائج وإفرازاتومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد وتطور نشاطاته ونموه الذي يتمثل بعضه في:

- ✓ الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال وفي الإنتاج السلعي وفي الخدمات وفي كافة النشاطات الاقتصادية والمجالات الأخرى.
- ✓ إن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقق الابتكارات والاكتشافات والاختراعاتالتكنولوجية حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم وبالشكل الذي يعود إلى استثمارات جديدة ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية.
- ✓ الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، والذي ينجم عنه زيادة في إنتاج المعرفة والعلم،والذي يمثلهاإنتاج غير المادي وغير الملموس،والذي يتسع حجمه باستمرار.
- ✓ الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجاواستخداماوالتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالاتوالبرمجيات والبحوث والاستشارات وشركات الخدمات المالية والمصرفية والإعلانوالإعلام وغيره.
- ✓ الزيادة المستمرة في إعداد العملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها وفي استخدامها والذين يزداد عددهم باستمرار وكنتيجة لكل ماسبق ونظرا لأهمية المعرفة فإنهاأصبحت موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من بين العناصر الإنتاج تفسر الإنتاجية المرتفعة والنمو الملموس.***(فليح حسن خلف،2007،ص ص. 13-14)***
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبرمساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخبرات جديدة.

- ✓ أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقساماالأكثرإبداعا، وحفزت الإبداع و الابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.*(اسامة خيري:2012، ص ص. 171-172)*

4-خصائص المعرفة:

4-1-إمكانية توليد المعرفة : وتشير هده إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب،التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذيقوم الأشخاص المبتكرون الدين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج.

4-2- إمكانية موت المعرفة: وهده تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم ،وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا،بالإضافةإلى دلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها كما أسلفت سابقا.

4-3- إمكانية امتلاك المعرفة: من قبل أي فرد،فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها،وبالطبع فان الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم ،ومن ثم يمكن تحويل هده المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أوأسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أوالأفراد ملكيها ،مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.

4-4- إمكانية تخزين المعرفة: إذا كانت في السابق تخزن على الورق ولازالت لغاية الآن ،ولكن التركيز ينصب الآن على تحزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة،وهو مايسمى بقواعد المعرفة وهي عبارة عن أوعية الكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد ،محددة حول مجال الخبرة معينة في موضوع ما و طرق استخدامها أيالشفرات الموصلة إليها فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل كبير أساسي على الحقائق والقواعد.

4-5- إمكانية تطبيق المعرفة:وذلك حسب مجالات متعددة.

4-6-إمكانية تقاسم المعرفة:أي تقاسم الخبرات العلمية وتشير أيضاإلىإمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة.*(يحي مصطفى عليان:2012،ص ص. 97-98)*

5-تصنيفالمعرفة:

صنفPLANYI المعرفة إلى فرعين: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية

5-1- المعرفة الضمنية: (المبنية على الأفراد)

تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات،التي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أوإدراكية،فهي ادن موجودة في العقل ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعبا على الرغم من قيمتها العالية كونها مختزلة في عقل صاحب المعرفة..***(نعيم ابراهيم الظاهر:2009، ص. 14)***

وتتألف المعرفة الضمنية من:

- ✓ الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية.
- ✓ وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم.
- ✓ الأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات.
- ✓ استراتيجيات التفكير.***(بلقوم فريد وين باير حبيب:2011 ، ص.5)***

5-2- المعرفة الظاهرية: (المعرفة الصريحة)

تتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل)، وفي الغالب يمكن لأفراد المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات والكتب واللقاءات.***(نعيم ابراهيم الظاهر:2009،ص. 15)***

6-مصادر المعرفة:

إن مصدر المعرفة هوالذي يحوي ويجمع المعرفة، كماأن مصادر المعرفة متنوعة وهي تصنف إلى مصادر داخلية وخارجية:

6-1- المصادر الداخلية: تتمثل في خبرات أفرادالمنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، ومنأمثلة المصادر الداخلية:

- ✓ المكتبات الالكترونية.
- ✓ التعلم والحوار.
- ✓ عمليات الأفراد الداخلية عبر الخبرة.*(عمر احمد همشري:2013 ،ص .43-44)*
- ✓ الإنسان:وهو المصدر المهم للمعارف خاصة الحديثة والجديدة،أو مجموعة من الناس يملكون هذه المعارف أو المعلومات.*(هاشم حمدي رضا:2010، ص.217)*

6-2- المصادر الخارجية: وتتجسد ابرز هذه المصادر في الأفراد بوصفهم صناع المعرفة,والبيئة العامة من الانترنت والمكتبات والبيئة المهمة والمجهزون والمنافسون والجامعات ومراكز البحث, والمؤتمرات الداخلية, والتعلم والإستراتيجية ودورها في صنع المعرفة, والبحوث الداخلية.

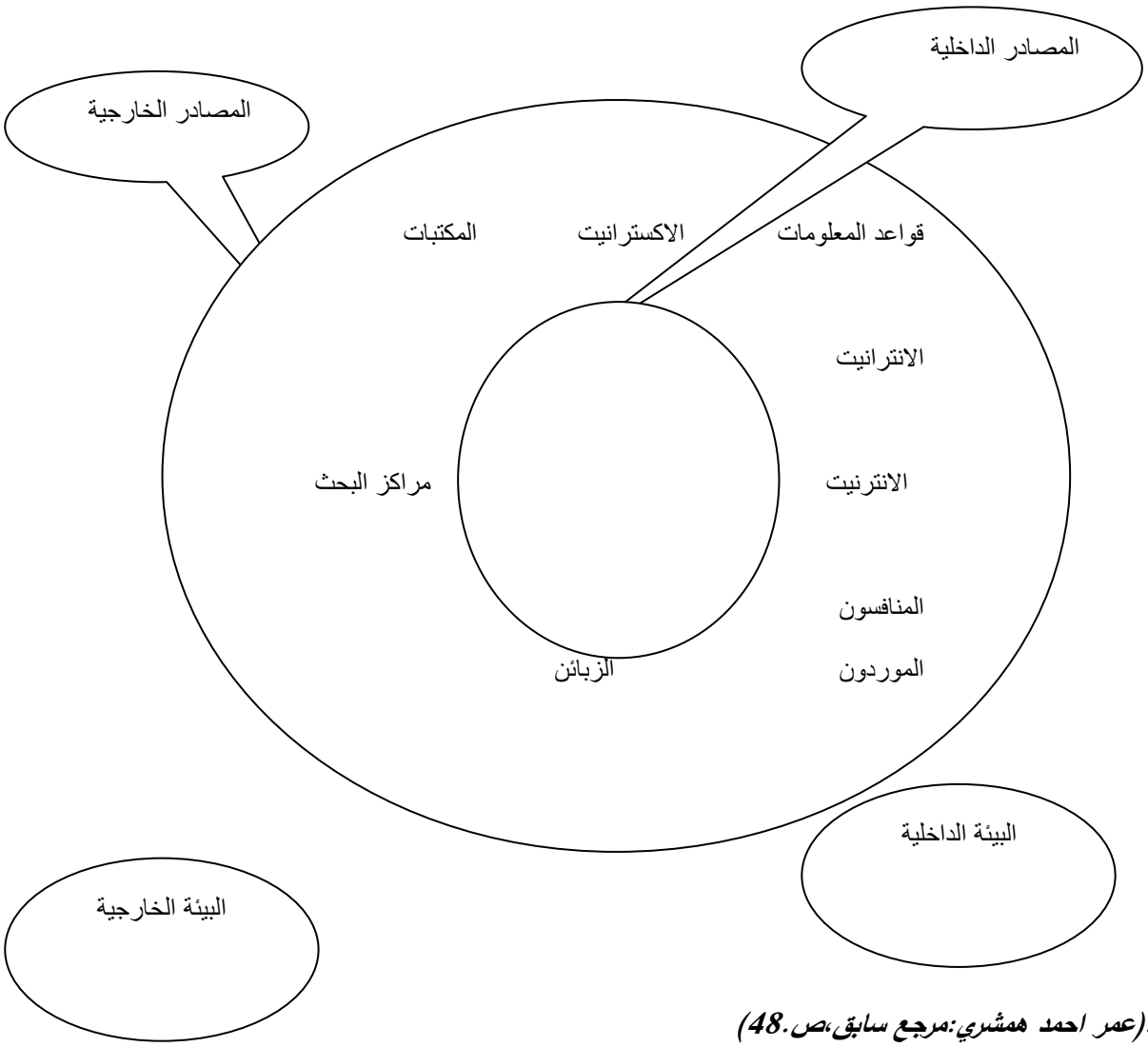
وهي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان, أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة.

ومنأمثلة المصادر الخارجية:

- ✓ المكتبات وقواعد المعلومات.
- ✓ الانترانيت:التي تتمثل بشبكة داخلية تربط عدة مستخدمين باستخدام تكنولوجيا الانترنت للتفاعل.
- ✓ الاكسترانيت: التي تتمثل بشبكة انترنت توسعت خدماتها إلى مستخدمين خارج المنظمة مثل:الربط بين المنظمة والزبائن.
- ✓ الانترنت:المعروفة والشائعة استخدامها.
- ✓ منافسون والموردون, الزبائن ومراكز البحث...الخ

حيث يعمل الأفراد ومن خلال مدركاتهم على اكتساب الحوادث من البيئة, ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية يعالجون هذه البيانات ويحولونها إلى معلومات , وعن طريق الخبرة والذكاء والتعلم يستطيع الأفراد تفسير المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة.*(عمر احمد همشري:2013 ،ص ص. 44-47)*

شكل رقم (3): مصادر المعرفة



المصدر:(عمر احمد همشري:مرجع سابق،ص.48)

المحور الثاني: ماهية إدارة المعرفة

1-مفهوم إدارة المعرفة:

1-1-التعريف الاصطلاحي:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثمارها اتجاه توليد المعرفة والاهتمامبالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى الشركات تمتلك رأسمال فكري، وتتجهصوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها الشركات.فقد وردت تعاريف كثيرة حول إدارة المعرفة نذكر منها:

جدول رقم (2): مفهوم إدارة المعرفة

رقم	المصدر	التعريف
1	*(ناصر محمد سعود جرادات:2011،ص.78)*	عرفها **نيومان** 1991 "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفة اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها".
2	*(هيثم علي حجازي:2014،ص 51)*	عرفها**wig** 1993"بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد ،تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الهامة ،الايجابية منها والسلبية في مختلف أنواعالعمليات،إدارتها وتحديد المنتجات والاستراتيجيات الجديدة،وتعزيزإدارة الموارد البشرية ،ونحقق عدد أخر من الأهدافالأخرى المرغوب فيها.
3	*(gilles balmise :2002 ,p26)*	الاستعمال العلمي والمنهجي لتنظيم المعارف من اجل المساعدة والتحصل على رؤية شاملة للكفاءات

		والمعارف في الشركة، وهي إستراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها فهي تعتبر هدف هام لتطور الشركات. فكيف هذا المفهوم قد استطاع أن يأخذ مكانة عالية ومهمة في ظرف وفي وقت قصير؟
4	*(نعيم إبراهيم الظاهر:2009،ص.78)*	عرفت الموسوعة الحرة إدارة المعرفةأنها:هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوظيفها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها.
5	*(heshamsalehahmed : 2010,p17)*	هي مجموعة من العمليات والتقنيات والتطبيقات التي تساعد العاملين في مجال المعرفة للاستفادة بشكل من إبداعهم وقدراتهم على توفير قيمة للأعمال الموجه لهم
6	*(رافدة عمر الحريري:2012،ص.178)*	بأنها التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها،وتحليلها وتفسيرها واستنتاج دلالات ومؤشرات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق التحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات عالية من الانجاز.
7	*(sadudinibrahhimi : 2013,p 1040)*	هي جهد واعي للحصول على المعرفة الصحيحة للأفراد المناسبين في الوقت المناسب حتى يمكن مشاركتها ووضعها موضع التنفيذ.
8	*(رولا نايف المعايطة وصالح سليم الحموري:2013،ص.236)*	العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة كأساس لاتخاذ القرارات،حل المشكلات،التعلم،التخطيط

		الاستراتيجي..
9	*(عبد الرحمان الجاموس:2013،ص.58)*	**تعريفها وفق موسوعة الإدارة:** أنإدارة المعرفة تشير إلى جهود المنظمة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك باستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملين والزبائن والاستفادة من الدروس.
10	*(مصطفى يوسف كافي:2013،ص.63)*	هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من اجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات.

المصدر:إعداد الباحثة بالاستناد على تعاريف الباحثين

1-2-التعريفالإجرائي:

من خلال مختلف التعاريف التي جاء بها الباحثون، تعرف إدارة المعرفة على أنها :عبارة عن عمليات تقوم على أساس استخراج المعارف الضمنية (الخفية) إلى معارف ظاهرية (صريحة) بغرض تشخيصها وتخزينها والمشاركة بها وتطبيقها، وتهدف إلى:

- ✓ نقل المعرفة المخبأة الكامنة.
- ✓ نقل المعرفة الداخلية و الخارجية.
- ✓ تطوير المعارف الجديدة.
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار.
- ✓ تفعيل المعرفة ورأس المالالفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- ✓ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

2-تاريخ إدارة المعرفة:

-منذ القديم تم الاعتراف بالمعرفة على أنها احد الموجودات الهامة في المنظمات ومنذ السنوات الستينات من الألفية الماضية تحدث**DruckerPeter** عن مصطلح إدارة المعرفة وتلاه في ذلك**Eriksveiby** في سنوات السبعينات لكن مصطلح إدارة المعرفة كان قد جذب الاهتمام الإداري بشكل واسع لسنة 1955 حين اصدر**Nanaka** و**takeuchi** كتابها الذي لقي شهرة واسعة ويحمل عنوان "**the knoledgecreating business**" وكذلك حين عقد **AndersonArthur** و**apoco**،وفي مطلع سنوات التسعينات من القرن الماضي أيضا كانت هناك مجموعة من الاكاديميين والمستشارين تتحدث عن إدارة المعرفة على أنها الممارسة الجديدة في الأعمال وحين القي**tom Stewart** الضوء على أهمية قوة العقل وبشكل عام فانه يمكن تتبع تاريخ إدارة المعرفة عبر المراحل المتداخلة التالية:

- ✓ **المرحلة الأولى:** مرحلة ماقبل إدارة المعرفة(ماقبل الميلاد_1995ميلادي) فخلال هذه الفترة كانت تتم ممارسة إدارة المعرفة في بعض أحيان وبشكل ما ولكن دون أن يطلق عليها اسم إدارة المعرفة ففي العصر الحجري كان الناس يعلمون بعضهم البعض الصيد والزراعة وغي ذلك مما كانت تتطلبه أمور الحياة.
- ✓ **المرحلة الثانية:** مرحلة اليقظة والنشوء(1995_1997) وفي هذه المرحلة أصبحت إدارة المعرفة واضحة إذا أخذت تقد حولها المؤتمرات وتستحوذ على اهتمام إحداث الإدارة وشهدت نهاية هذه المرحلة ظهور موجة من الكتب الجديدة العديدة التي تتحدث عن إدارة المعرفة وعلى ارض الواقع كانت هناك إعداد محدودة من شركات قد وضعت برنامج رسمية لتنفيذ إدارة المعرفة في إحدى دوائرها وفي بعض دوائر. وقد ساد هذا الأمر في المنظمات العامة في صناعات تعمد بشكل واسع على المعرفة.
- ✓ **المرحلة الثالثة:**الانحياز(1997_1999) وفي هذه المرحلة تعززت إدارة المعرفة بشكل فاعل من ناحية إستراتيجية وكانت نتيجة ذلك أن تم اختطاف إدارة المعرفة من قبل دوائر تكنولوجيا المعلومات إذا عمدت الكثير من الشركات الموردة للبرمجيات إلى إعادة تسمية منتجاتها وخدماتها على إنها حلول إدارة المعرفة وفي هذه المرحلة ازداد عدد الشركات الكبرى التي عملت على إيجاد مواقع وظيفية رسمية مثل ضباط المعرفة وطرحت مبادرات جديدة لإدارة المعرفة وأدخلت

العديد من البرامج الموجودة تحت مظلة إدارة المعرفة على أن هذه البرامج كانت بالأساس مصممة تحت عناوين أخرى مثل المنظمة المتعلمة أو تحول الأعمال.

- ✓ **المرحلة الرابعة:**النمو والتقسيم والدمج(1999_2000) وفي هذه المرحلة أخذت إدارة المعرفة بالانتشار المتزايد عبر الوحدات الوظيفية وفي مختلف المنظمات بعد النظر عن الحجم وفي مختلف القطاعات وفي كل المناطق الجغرافية فقد كان يتم دمج إدارة المعرفة مع كل شيء إدارة المعرفة والمخاطر إدارة المعرفة والتسويق إدارة المعرفة والإبداع والابتكار إدارة المعرفة وإدارة الجودة .....الخ

وفي هذه المرحلة تم الاعتراف بإدارة المعرفة على أنها احد فروع أكاديمية مما حفز على جعلها مساقا دراسيا على مستوى درجة الماجستير ومع ذلك فان إدارة المعرفة كانت موضع خلاف بين كونها مبادرة هامة على مستوى عال وبين أنها كجرد مشروع. وقد عملت بعض الشركات على نشر الفرق العاملة لديها في مجال إدارة المعرفة في منظمات أخرى أخفقت.

- ✓ **المرحلة الخامسة:** إعادة التقييم وإعادة التحديد (2001_2005) وفي هذه المرحلة شرعت العديد من الشركات الأخرى على حل الوحدات الرئيسية الخاصة بإدارة المعرفة والتي كانت قد أنشأتها، وشهدت هذه المرحلة تساؤلات متزايدة حول جوهرة إدارة المعرفة وبرغم ذلك فقد عملت إدارة المعرفة على أن تؤسس لمبادرات أخرى مثل الإبداع و الابتكار والتجارة الالكترونية وإدارة علاقات الزبائن وبشكل عام فان العديد من الشركات التي كانت تقدم حلولا لإدارة المعرفة قد أعادت تسمية منتجاتها بأسماء مثل إدارة المحتوى ا وبوابة المعرفة أو مشروع حلول المعلومات.
- ✓ **المرحلة السادسة:** البحث عن هوية جديدة (2005إلى يومنا هذا...) مع التطور والنضج الحاصلين في مجال تكنولوجيا إدارة المحتوى والاعتماد على الشبكية العنكبوتية عملت تكنولوجيا المعلومات على أن تصبح حلول إدارة المعرفة أكثر شيوعا وفي هذه المرحلة أصبح هناك اهتمام متجدد بالجانب الإنساني لإدارة المعرفة وذلك بمساعدة تكنولوجيا التواصل الاجتماعيمثل**blogs**(الجزء الأساسي لإدارة لمعرفة)والموسوعات الالكترونية **wikis** (المعرفة المتطورةوالفيسبوك وأدلة الصفحات الصفراء**yellow pages** وغير ذلك).*(هيثم علي حجازي:2013، ص ص.62-65)*

3-أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال،فإن إدارة المعرفة تبني على فكرة مفادها أن المنظمات ملزمة باستغلال ما لديها من المعرفة بكل ما تشتمله من تراخيص وبراءات اختراع و معلومات خاصة بالزبائن وغيرهم فإدارة المعرفة تؤدي أهمية كبيرة للمنظمات كافة فأولا تأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقاءها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية تطوير المد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلا؟ ***(علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي:2009،ص.71)***

- ✓ إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة.
- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتحقيق التكاليف ورفع مجودتها الداخلية لتوليد الإجراءات الجديدة.
- ✓ عملية نظامية متكاملة لتنسق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ✓ تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة،وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقيمها.(**أسامة خيري:2012،ص ص. 171-172)**

4-أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى التحقيق الآتي:

- ✓ استخراج المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.
- ✓ جذب رأس المال فكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- ✓ خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة علة المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- ✓ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- ✓ بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- ✓ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية ودارة تطوير العاملين.
- ✓ تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد(اقتصاد المعرفة).

- ✓ إعادة استخدام المعرفة وتنظيمه.
- ✓ التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم الفوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات***(أسامة خيري:2012،ص ص.172-173)***
- ✓ دعم الابتكار وتحذير قدرات التفكير.
- ✓ تفريز التعاون والمشاركة بالمعرفة.
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية و ذكاء الأعمال.***(سعد غالب ياسين: 2009 ص ص.212-213)***
- ✓ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- ✓ المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة المعرفة وتطوير البيئة لتحقيقه لمجتمع المعرفة.
- ✓ العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة.
- ✓ تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.***(خضر مصباح إسماعيل طيطي:2010،ص.45)***
- ✓ استقطاب رؤوس الأموال الفكرية لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- ✓ مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجديد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم وأساليب العمل واكتساب الجديد منها، أي الخروج من الإطار الفكري القديم، والتعامل مع المفاهيم والخبرات والتقنيات الحديثة واستيعابها وتوظيفها في العمليات التنظيمية المختلفة، وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي.
- ✓ بناء وتنمية وتفعيل القوة التنافسية للمنظمة من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متميزة، ومت تنتجه من خدمات عالية الجودة.***(رافدة عمر الحريري:2012،ص.180)***

5-عمليات إدارة المعرفة:

تتكون عمليات إدارة المعرفة من أربع عمليات أساسية، وتشمل:اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، المشاركة بالمعرفة واستخدام المعرفة، وسيتم فيما يلي توضيح هده العمليات فيما يلي:

5-1-اكتشاف المعرفة (knowledgediscovery):وهي عملية اكتشاف معرفة جديدة وهذه المعرفة قد تكون صريحة أو ضمنية ويتم اكتشافها من بيانات أو معلومات أو من توليف معرفة مسبقة وهذا يتم من خلال العمليات الفرعية التالية :

- ✓ التركيب: تستخدم هذه العملية لاكتشاف معرفة صريحة جديدة من خلال مزج وتجميع المعارف صريحة متوفرة وبيانات أو معلومات لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيدا من المعرفة القائمة
- ✓ التنشئة الاجتماعية: (التفاعل الاجتماعي) من خلال تفاعل الأشخاص مختلفين في معارفهم وأفكارهم والهدف من هذا التفاعل هو تكوين معرفة ضمنية جديدة.

5-2- امتلاك المعرفة(knowledgecapturing): وهي عملية امتلاك واسترداد واسترجاع معرفة ضمنية أو صريحة تكمن في عقول الأفراد أو المصنعات (أجهزة أو أنظمة صنعتها المنظمة) أو الوحدات التنظيمية سواء ا كان ذلك ضمن المنظمة نفسها أو مع منظمات أخرى كالزبائن والمجهزين وغيرهم وهذه العملية يمكن أن تتم بواحدة من عمليتين فرعيتين هما:

- ✓ التجسيد: وهي عملية تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في الأشخاص إلى معرفة وشكل صريح ككلمات ورسوم وغيرها والتجسيد هو إخراج المعرفة الضمنية خارج الجسد ويساعد في صياغتها بأشكال يمكن للآخرين فهمها.
- ✓ الاستلهام (التذوبت أو المحاكاة) وهي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية أي جعلها في ذات الأفراد وهذا ما يشار إليه اعتياديا بالتعلم فبهذه الطريقة يصبح بإمكان المتعلم أن يحاكي و يستشعر ما شعر به من امتلكوا المعرفة من قبل.***(ناصر محمد سعود جرادات:2011،ص ص.134-135)***

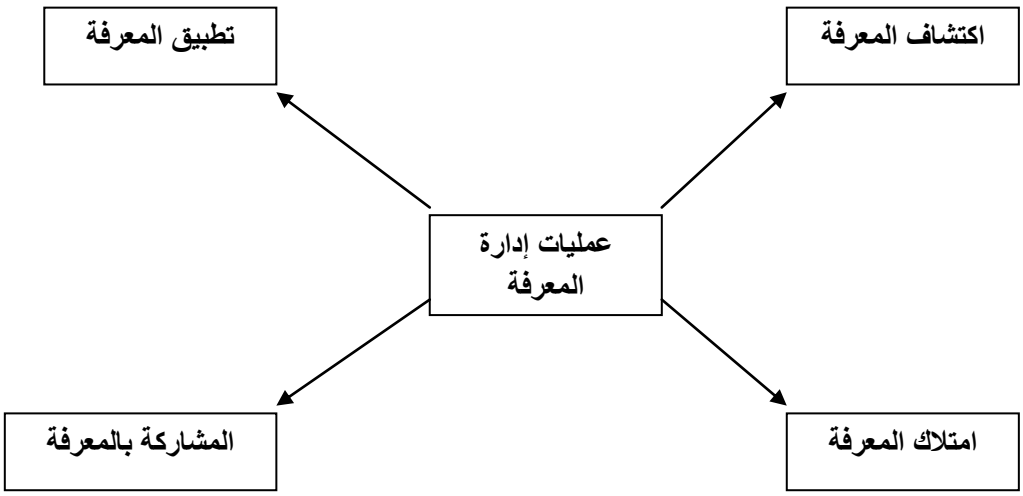
5-3- المشاركة بالمعرفة(المعرفة التشاركية): تعني العملية التي من خلالها يجري توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة المصرح بها الأفراد الآخرين عن طريق الاتصالات وهنا لابد من توضيح ثلاثة أمور مهمة وهي:

- ✓ المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني باستطاعة مستلم المعرفة من أن يفهمها بشكل كاف مما يجعله قادرا على القيام بفعل بموجبها، المشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

5-4-تطبيق المعرفة: يتوجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، فمن الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة على المعرفة المتاحة و أن الرسالة تستند على عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها وكذلك خزنها.

والانتفاع من المعرفة يعود إلى نوعين من العمليات التي ليست لها علاقة مع الانتقال الفعلي للمعرفة أو تبادلها مابين الأفراد ذو العلاقة وهاتان العمليتان هما الموجهة أو المباشرة والروتينية الموجهة أو المباشرة وتعني العملية التي يقوم بها الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل للفرد الأخر من دون أو انتقال تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة،أما الروتينية فتعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد و النماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي وتتركز اقتصاديات العملية الروتينية للمعرفة على الاتصالات أكثر مما على التوجيهات لان مثل هذه المعرفة موجودة في أدلة العمل والتكنولوجيا.***(عبد الستار العلي و عامر قنديلجي:2009،ص ص.297-298)***

شكل رقم (4): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: (بشار يزيد الوليد:2008، ص. 213)

6- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

إن تهيئة المستلزمات التنظيمية والبشرية والمادية تحتل أهمية وأولوية ، حيث أن عدم توفر تلك المستلزمات يقود إلى تطبيق غير سليم لمتطلبات وتقنيات تلك الإدارة وهذا يؤدي إلى تحميل المنظمة أعباء مالية كبيرة ، وينعكس بآثار سلبية على نتائج الأعمال فيها ، وتبرز مقدمة تلك المتطلبات التالية :

6-1-الهيكل التنظيمي : فقد شهدت عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة كثيرا من التطورات التي جاءت استجابة لحاجات بيئية ومتطلبات التكيف معها ، وبظهور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصال وقنواتها فقد استلزم الوضع التفكير بتصميم تنظيمي يدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة من جهة ، ويسمح بانتقال المعارف وتبادلها بين المنظمة والأطراف التي تتعامل معها في محيط عملها الداخلي و الخارجي من جهة أخرى. ويظهر تأثير الهيكل التنظيمي في النتائج التنظيمية بشكل غير مباشر من خلال زيادة الالتزام والولاء التنظيمي وبشكل مباشر من خلال النتائج التي يتركها على الأداء ، وباعتبار العنصر البشري احد أهم مقومات إدارة المعرفة فان زيادة التزامه وولائه يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

6-2-القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية احد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة وذالك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة ، وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة ، وكما تقوم القيادة الإدارية بترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الايجابي في المنظمة . وان قدرة القيادة على خلق المعرفة وتبادل تلك المعرفة بين القيادة وأطراف المنظمة والمتعاملين معها ، يتطلب تفاعلا مباشرا ومستمرا وغير رسمي ومن خلال هذا التفاعل تحدث النقاشات والحوارات والتفاوضات التي تقود إلى إنتاج المعرفة وتداولها بالشكل السليم .

6-3-الموارد البشرية: إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، خاصة مع شيوع استخدام فرق العمل في انجاز المهام التنظيمية، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة، وبينهم وبين قيادة المنظمة، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع على الإبداع والابتكار.

6-4-تكنولوجيا المعلومات: لضمان التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة لابد من التعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات من اجل تحقيق الأهداف بان تصبح قادرة على تحقيق خدمات جديدة تؤثر على أداء المنظمة ، فلتكنولوجيا المعلومات قيمة ايجابية يمكن إظهارها من خلال العلاقات الداخلية التي يقيمها مدير المعلومات وإدارة المعرفة في المنظمة، حيث يجب ربط أهمية تكنولوجيا المعلومات بالإستراتيجية العامة للمنظمة المرتبطة بالمنافسة الخارجية أو التغير في بيئة الأعمال .

6-5- مقاييس تكنولوجيا المعلومات : تعتبر أجهزة الحاسب الآلي البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في أي منظمة ، وهناك العديد من الأجهزة الأخرى الضرورية مثل : خادم الملفات ، وأنظمة الاسطوانات المرنة ، ومشغلات الأقراص المضغوطة ، بالإضافة إلى البنية الأساسية للاتصالات التي تتضمن مد خطوط الهاتف ومد خطوط البيانات ، وكما توجد البرامج الخاصة بتشغيل الأجهزة ، وما يتوجب توحيد المقاييس الخاصة بالعمل حتى لا يختلط الأمر بسبب تعدد مصادر تكنولوجيا المعلومات .

6-6-المعرفة المطورة : تسمح لمطور قاعدة البيانات بالتفكير كثيرا لخلق المعرفة واستخلاص المعنى، وتتحول البيانات تدريجيا إلى صورة موازية للعقل الأكبر في المنظمة ، والبيانات هي في النهاية ما يستخدمه المطور لاختيار النظام وضخ حالات بيانات متنوعة خلال النظام للوقوف على حسن أداء النظام لمهامه المختلفة .

6-7-كيفية تصميم المعلومات : في مجال الاتصالات هناك اختلافات جوهرية على الإدارة أن تأخذها بالحسبان :

- ✓ البنية الأساسية للاتصالات: في هذا المجال توجد اختلافات بين خطوط اتصالات البيانات.
- ✓ الطاقة الكهربائية : حيث الاختلاف في الفولت، وعن أماكن توفير مصادر للكهرباء.
- ✓ الحماية : حماية البيانات من الموضوعات التي تكفلها القوانين.
- ✓ الموقف السياسي : حيث يعتبر من الموضوعات الشائكة التي تعرقل عمل المنظمات .
- ✓ التعليم : نوعية ومستوى تعليم العاملين في المنظمة يؤثر على مستوى أداء المنظمة.
- ✓ اللغة : إن درجة إتقان اللغة يختلف بين العاملين في المنظمة مما يؤثر على مستوى الأداء.*(احمد الخطيب ،عادل سالم معايعة: 2009.ص ص. 79 -81)*

7-مداخل إدارة المعرفة:

يمكن التمييز بين خمسة مداخل، أولها مدخل اقتصادي يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري أو اعتبارها احد عناصره ، وينطلق المدخل الثاني من كون المعرفة بنيانا اجتماعيا ، وينظر المدخل الثالث إلى المعرفة كشيء يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله باستخدام تكنولوجيا المعلومات ، أما المدخل الرابع فهو مدخل سلوكي يعتبر إدارة المعرفة بمثابة استثمار للموارد الفكرية والتقنية والتنظيمية ، وأما المدخل الخامس فهو مدخل إدارة يركز على إدارة المعرفة باعتبارها مجموعة من العمليات ، وفيما يلي استعراض لهذه المداخل الخمسة :

7-1-المدخل الاقتصادي:وينطلق من كون المعرفة موردا محدودا من موارد المنظمة يتعين الاستفادةمنه، وان المعرفة هي القدرة على الفعل وان تركيزها ينصبعلى الجوانب التطبيقية ويدور أساسا حول الإجابة عن سؤال كيف، ومن ثم فانه يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري، فيعرفها "**بروكنج**" بأنها: النشاط المرتبط باستراتيجيات وتكتيكيات إدارة رأس المال الفكري، أي أنها لا تعود أكثر من كونها آلية لرأس المال الفكري وإدارة الأصل التي تستخدمها المنظمة، وهو ذات المعنى الذي يؤكده " **بيتر دراكر**" حيث يشير إلى أننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانية والتي يمكن أن تشمل على مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام ألابتكاري للأصول، ويعتبر النموذج المعروف بنموذج سكا ندیا تعبيرا عن هذا المدخل، فقد تم تعريف إدارة رأس المال الفكري بأنه حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والتكنولوجيا والعلاقات مع العملاء والمهارات الفنية التي تزود المنظمة بالأدوات الفعالة للمنافسة في السوق. وبناء عليه يتضح أن المدخل الاقتصادي ينطلق من كون المعرفة المكون

الأساسي لرأس المال الفكري وان هناك العديد من الأهداف والنتائج المتوقعة من إدارة المعرفة داخل المنظمة منها: تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تطوير العمل الداخلي.

7-2-المدخل الاجتماعي:وينطلق من كون المعرفة حالة مستمرة أي أنها بمثابة عملية التعلم في إطار اجتماعي، ومن ثم ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة، فيشير" **دي جاميت** " إلى أنها تعني خلق المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها ، ومن ثم فان هذا المدخل يفترض تعريفا واسعا للمعرفة وينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة، والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدودا في مدخلات ولكنه يتضمن أيضا البناء الاجتماعي للمعرفة، وان المعرفة التي يتم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذالك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضا من خلال عملية تبادل اجتماعي ثم بعد ذالك نشرها بينالإطراف ذات العلاقة بالمنظمة، ويتشابه هذا المدخل إلى حد كبير مع عملية التعلم التنظيمي على أساس أن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، وان الهدف الأساسي لإدارة المعرفة التنظيمية هو تكوين وتخزين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين أجزاء المنظمة أي أن الصفة المشتركة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة.

7-3-مدخل تكنولوجيا المعلومات: تعود بجذورها إلى أنظمة المعلومات الحاسوبية ذاتالتقنية العالية بعتادها وبرمجياتها وبوجه خاص تطبيقات حقل الذكاء مثل النظم الخبرةشبكات العصبية وتقنيات المنطق الغامض، وتعتبر الأنظمة التي تستند إلى قواعد المعرفة والشبكات الذكية التي تعمل على أساس المعالجة المتوازية والمنطق الغامض هي تلك التي تمتلك الأجوبة النهائية لأسئلة الإدارة ودعم ومساندة اتخاذ القرارات، وتقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة الخاصة بها لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها، ويتم ذالك باستخدام وسائل

تكنولوجية متعددة مثل: البريد الالكتروني و نظم دعم القرار، وهناك فرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات حيث تمثل إدارة المعلومات مجموعة الأساليب المتعلقة بالجانب التقني الإجرائي للتعامل مع المعلومات، بينما تعتبر إدارة المعرفة أكثر شمولية كونها تحتاج إلى تدخل العنصر البشري فيها ضمن نطاق الاستفادة منها، وهي منظمة بخلاف المعلومات وعلى هذا فان عملية نقل المعلومات تختلف عن نقل المعرفة، إلا أن الأولى ضرورية وشرط أساسي للثانية، ويعتبر مدخل تكنولوجيا المعلومات من الاتجاهات المتعاقبة في هذا العصر ويساهم في تعزيز العملية الإبداعية التنظيمية لما يقدمه من توفير في الوقت والجهد والمال وزيادة الفاعلية والكفاءة في عمليات نقل المعلومة وتبادلها والمراقبة والإدارة والتحكم في العملية الإنتاجية وضبط جودتها.

7-4-المدخل السلوكي: وهو اتجاه تكثيف الجهود والقدرات الذاتية والموضوعية نحو استثمار الموارد البشرية الموجودة أو المتاحة أي استثمار تلك الموارد الفكرية والتقنية و التنظيمية التي تستطيع الإدارة تشكيلها كفريق عمل موجود أو فريق عمل افتراضي يتم تجميعه من داخل أو خارج المؤسسة بصفة وقتية أو دائمة من اجل حل مشكلات حيوية أو تنفيذ مشروعات أو التخطيط لتغييرات إستراتيجية حاسمة، وان فرق العمل الافتراضية تتشكل وتعمل على تحقيق انجازات محددة ولا يهم نوعية جنس أو عرق أو ثقافة الأفراد المستعان بهم في تشكيل فرق العمل، وإنما المدخل يركز اهتمامه على الجوانب الفكرية والعقلية والإبداعية والسلوكية و الثقافية وعناصرها العميقة من اجل خلق ميزة تنافسية مرتبطة بالموارد البشرية مع التركيز على عملية تراكم وخلق المعرفة باعتبارها النشاط الأول لإدارة المعرفة، وعلى الرغم من اعتبار التقنية جزء هام من إدارة المعرفة ومظهر بارز في حركة انسياب وتوليد المعرفة فلابد من التركيز على كافة أبعاد الإدارة لما في البعد السلوكي من أهمية في توليد تلك المعرفة وخلق القيمة باعتبارهم العامل الأهم الذي تعتمد عليم المؤسسة في تحقيق أهدافها وتعد من أساسيات إدارة المعرفة لتسهيل إجراء العمليات المتقدمة كتوظيف الأنظمة الخبيرة.

7-5- المدخل الإداري: ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق اكبر قدر من الفعالية التنظيمية وبسبب زيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني منه وغير التقني، بالإضافة إلى حدة المنافسة التي تتسم بكونها تعتمد على منتجات ذات دورة حياة قصيرة الأجل، والتركيز بشكل اكبر على القدرات المحورية والتنافسية مما يجعل لإدارة المعرفة دورا جوهريا في إدارة المنظمات ويضع تحديا اكبر على ضرورة سير عملية التعلم بشكل أسرع، ويترتب على النظر إلى المعرفة التنظيمية كشيء يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله باستخدام تكنولوجيا المعلومات حيث يكون التركيز هنا بصورة كبيرة على تكوين قاعدة بيانات لتخزين المعلومات وجعلها متاحة وذالك مفاده أن تخزين المعلومات هو المرحلة الأولى في إدارة المعرفة وهي الأسهل والأيسر ومع ذالك فالجزء المفقود هنا هو كيفية استخدام المعلومات وتحويلها إلى معرفة وجعلها جزء من قاعدة المعرفة بالمنظمة ، فالتقدم الحالي في التكنولوجيا يؤدي إلى تبادل البيانات والمعلومات بشكل أسرع فهي تظل عنصر مفيد ومساند أكثر، أما المدخل الإداري فانه ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية الهدف منها تحسين مستوى الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية والارتفاع بقدرات المنظمة.*(احمد الخطيب،عادل سالم معايعة:مرجع سابق،ص ص. 69،73)*

8-العوامل التي تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة :

لخص" **غاستوجي**"عوامل نجاح إدارة المعرفة :

- ✓ تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- ✓ دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية
- ✓ التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليها بصورة دائمة
- ✓ الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد والمشاركة في البحث والنقاش
- ✓ تحديد وتطوير القادة الذين يبنون و يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ✓ تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولا، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجيا بعد ذالك إلى مستوى المؤسسة ككل.
- ✓ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ✓ مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين تطبيقات المعرفة لانجاز أعمالهم.
- ✓ تمكين الأفراد من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لانجاز أعمالهم.
- ✓ ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- ✓ تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الشامل للحوافز والمكافآت، حيث أن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة اكبر على التطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المؤسسة الإستراتيجية.
- ✓ تذكر أن في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد عامل مشترك حاسم ودافع قوي وهدف قوي، يمكن لآي شخص فهمه وتبنيه بسهولة.
- ✓ ابتكار المؤسسة غير المحدودة والتي تعني السلوك المتفتح ، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار في آي مكان آخر.*(أسامة خيري: 2012،ص.187)*

9-نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطةإدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافتراضاتها الأساسية ،ونستعرض فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منهافي تطوير إدارة الموارد البشرية في الشركات التي أخذت تعول على المعرفة الكثيفة في أعمالها:

9-1-نموذج موئل لإدارة المعرفة:

وهذا النموذج قدمه (D.E.WINNOSKY) في الشركة لاستجابة لحاجات المستفيدين، ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة دون بداية ولا نهاية، لهذا فان هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة،وفي هدا

النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل،وهذه المكونات هي:

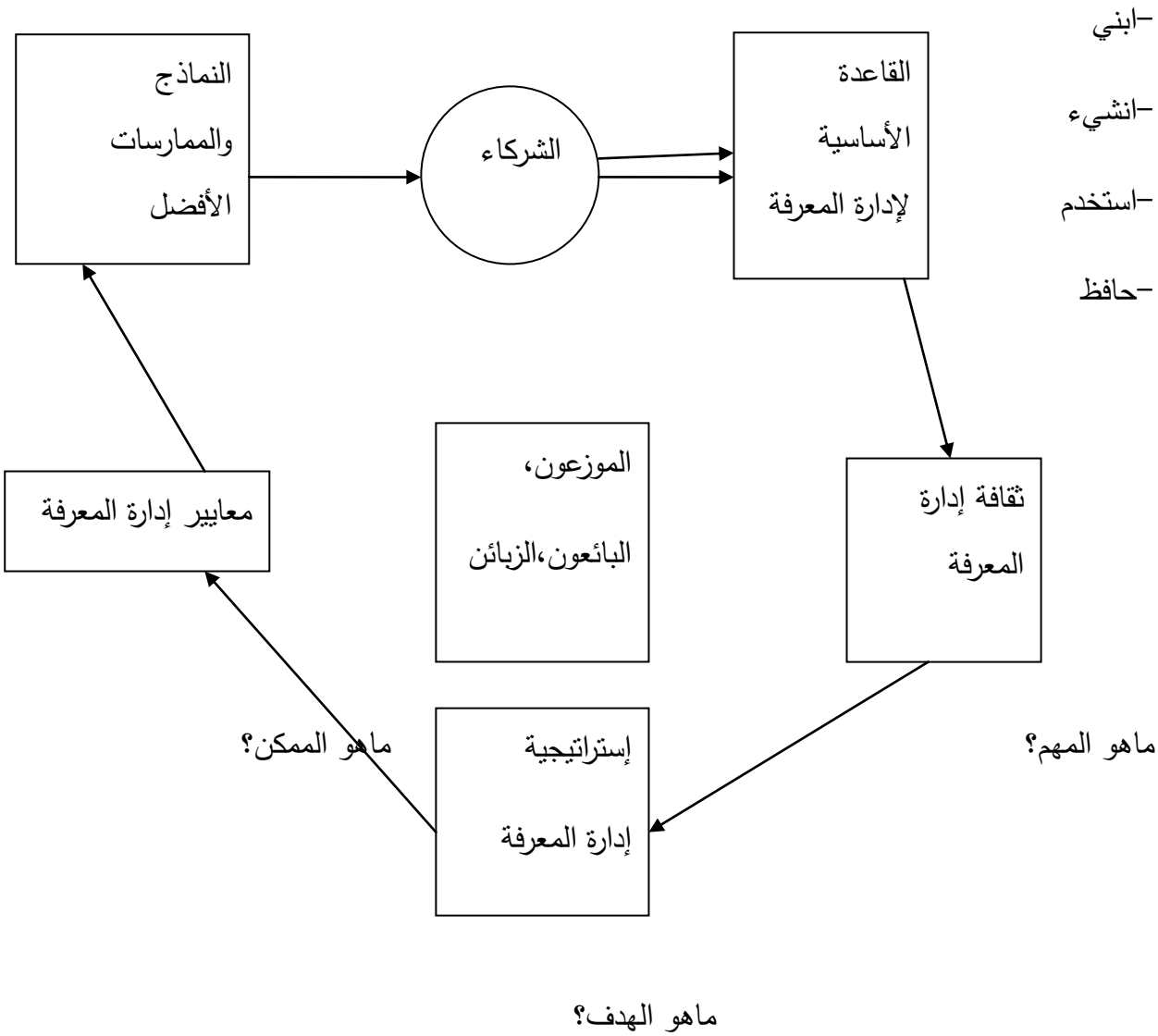
9-1-1-القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن؟) : وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المؤسسة،إنها الهيكلية الفنية لإدارة المعرفة،التي تستخدم وتنشئ إمكانات موئل إدارة المعرفة

9-2-2-ثقافة إدارة المعرفة(ماهو المهم؟): وهده الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفصيلات في إدارة المعرفة ،وهده الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة .كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

9-1-3-أهداف إدارة المعرفة(ماهو الهدف الأساسي؟): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.

9-1-4-معايير إدارة المعرفة (ماهو الممكن التحقيق؟): وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين،الموزعين،الزبائن،وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

شكل رقم(5): نموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر: (نجم عبود نجم:2008،ص.121)

9-2-نموذج ليونارد بارتون(l.barton):

يقوم على أساس المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية،وان هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربع أشكال:

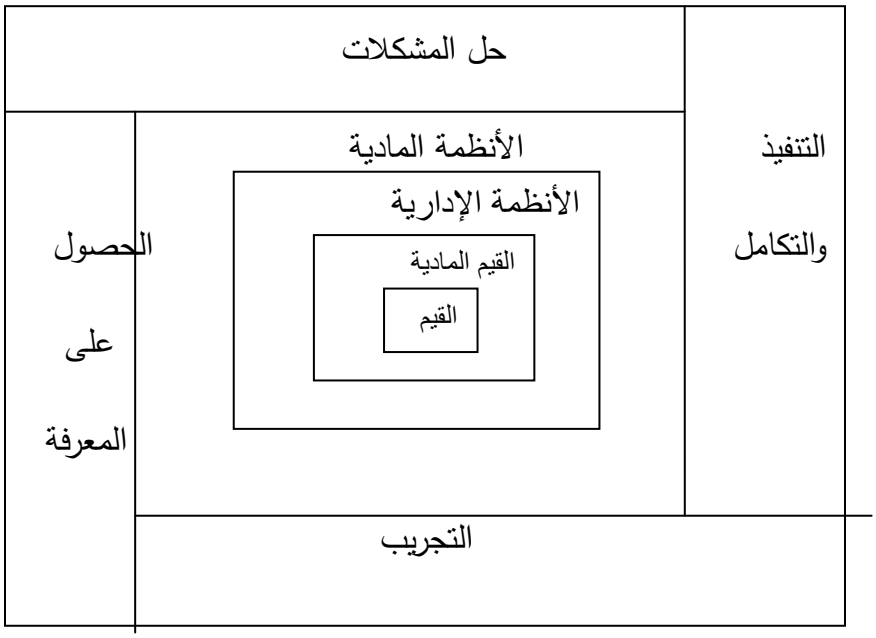
1-المعرفة تكون في شكل مادي، وهذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع، هده المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.

2-المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية، وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

3-المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

4-أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه **ليونارد بارتون** (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو مايدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

شكل رقم(6) : نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



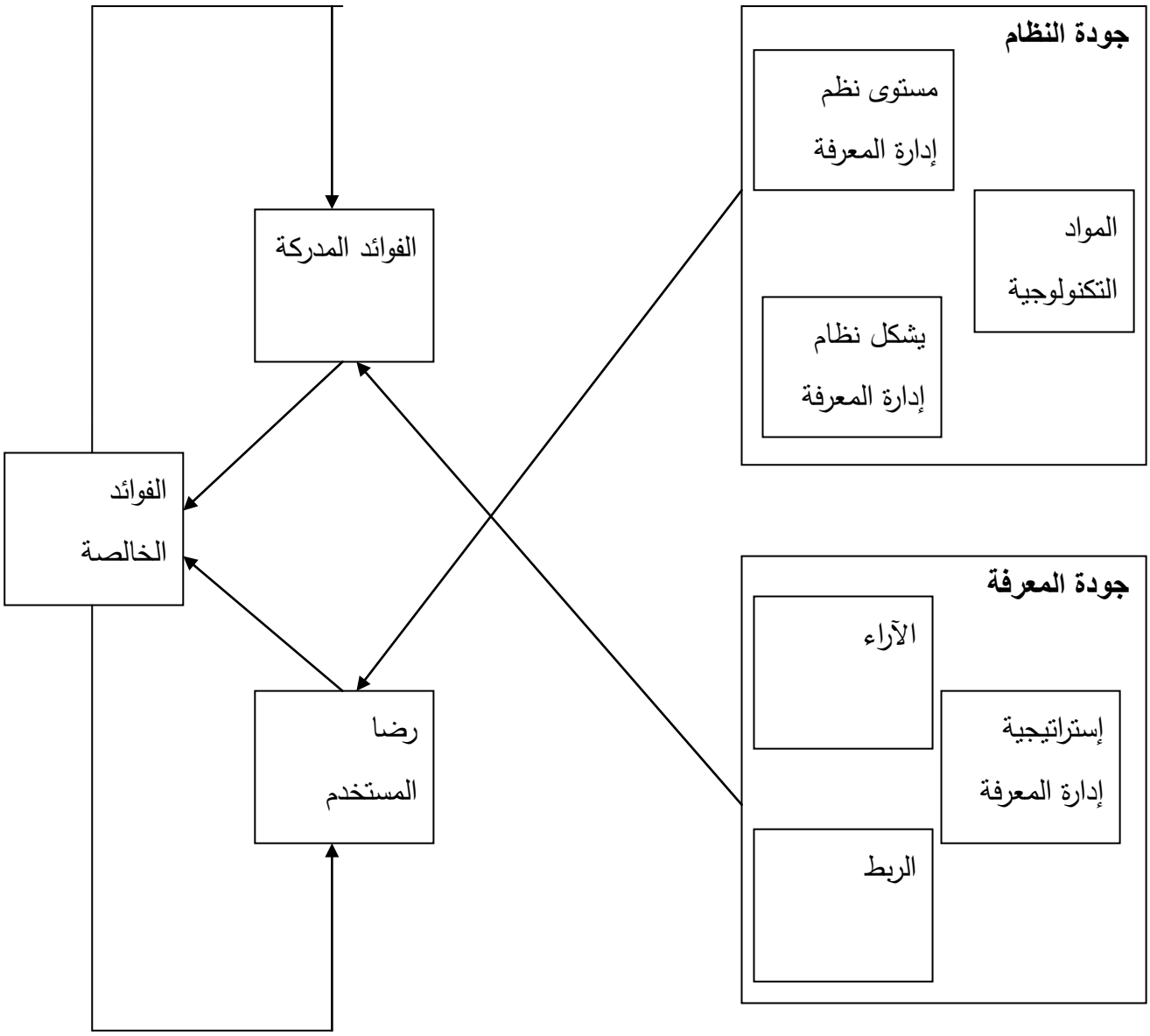
المصدر: (نجم عبود نجم:مرجع سابق،ص.118)

9-3-نموذج: JENNEX OLFLMAN:

هدا النموذج يستدعي استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هدا النموذج مايلي:

- ✓ جودة النظام:كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف الابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- ✓ جودة المعرفة:ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- ✓ رضا المستخدم:توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام مستويات عالية من رضا المستخدمة.
- ✓ العوائد الممكنة:قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة.
- ✓ الأثر الجمعي:يؤدي إلى استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل ودلك ينعكس بدوره غلى أداء المؤسسة.

شكل رقم (7): نموذج إدارة المعرفة GENNEX OFLMAN



المصدر:(نضال محمد الزطمة،2011،ص 39)

9-4-نموذج DUFFY:

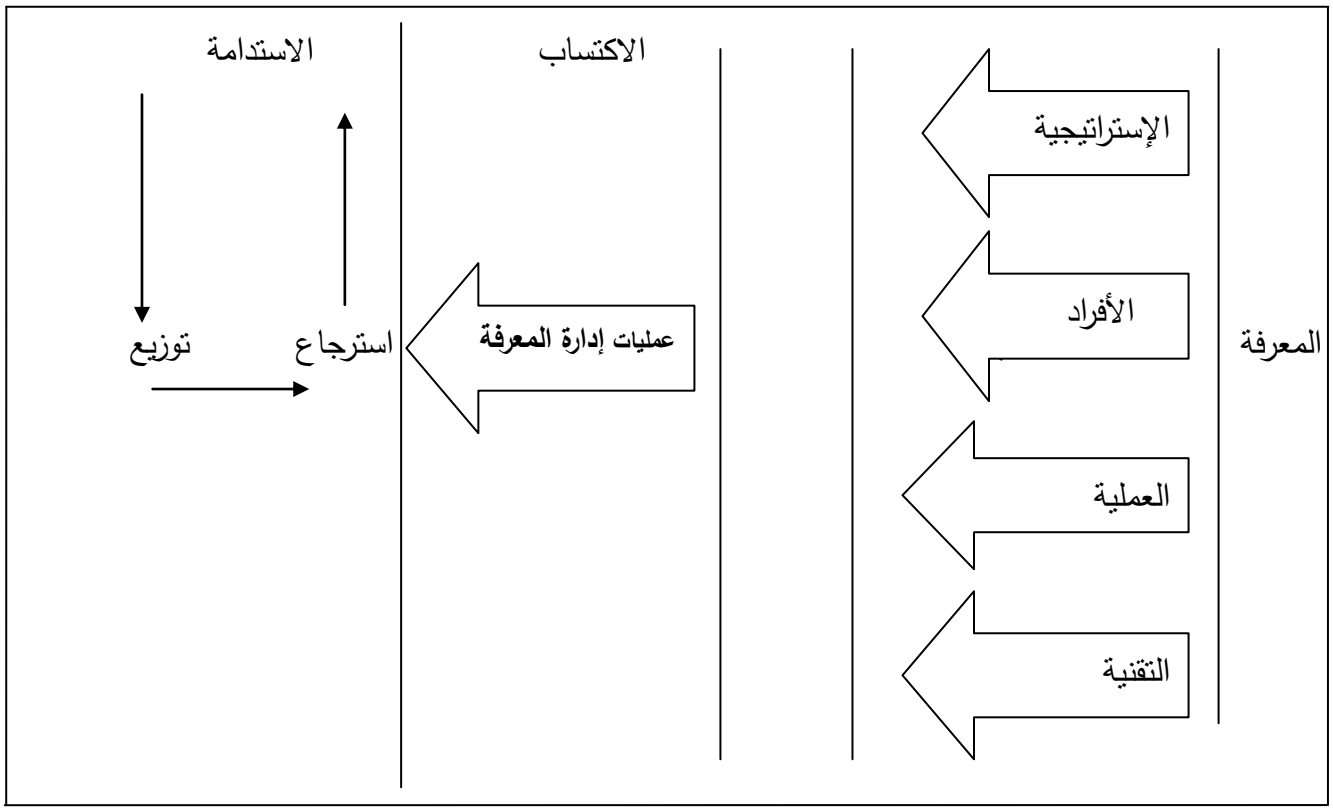
يوضح أن المؤسسة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والإستراتيجية والعملية الثقافية، وتنشا المعرفة الجديدة عن طريق، عمليات إدارة المعرفة كالأتي:

- ✓ الاكتساب: ويمثل استقطاب المعرفة وشراؤها وتوليدها.
- ✓ التنظيم: ويشمل التصنيف والتبويب والرسم
- ✓ الاسترجاع: ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة.

- ✓ التوزيع: ويشمل المشاركة والتنقل
- ✓ الإدامة: ويشمل التنقيع والتغذية والنمو.

كما سوف يتم توضيح ذلك في الشكل الموالي:

شكل رقم (8): نموذج DUFLY



(نجم عبود نجم: مرجع سابق،ص. 122)

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

المحور الأول: ماهية الموارد البشرية

1-مفهوم الموارد البشرية:

جدول رقم (3) : مفهوم الموارد البشرية

التعريف الاصطلاحي:

رقم	مصدر	المفهوم
1	*(حسن ابراهيم بلوط:2002،ص.17)*	مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.
2	*(بوحنية قوي:2008،ص.123)*	هي طاقة ذهنية "brain power" وقوة فكرية "cognitive" ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية.
3	*(حسين حريم:2013،ص.19)*	عرفها (jackson et al ,2009) بأنها: جميع الناس الذين يسهمون حاليا في انجاز أعمال المنظمة، وأولئك الناس الذين يحتمل أن يساهموا مستقبلا، وكذلك الناس الذين قد أسهموا في الماضي القريب وتركوا المنظمة.
4	*(عمر الطراونة:2011،ص.128)*	هي الأساس في عملية التطوير لما تقوم به من تخطيط وتنفيذ،وهو الجزء الأهم في بيئة التنظيم فهو يؤثر ويتأثر بها على جميع الأبعاد الإدارية.
5	*(لعلى بوكميش:2012،ص.15)*	جميع الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة،وهو مورد من أغلى الموارد فهو القادر على تحويل الموارد الطبيعية الأخرى إلى طاقة منتجة ونافعة.
6	*(محمود يحيى سالم:2012،ص.10)*	هي فن جذب العاملين وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة.

7	*(طاهر محمود الكلالدة:2013،ص.12)*	هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثر فاعلية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء تعاريف الباحثين

2-أهمية الموارد البشرية:

- ✓ تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم موارد المنظمة، واصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة دون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة دون أفراد ماهي إلا مجموعة من المباني،والمعدات، والآلات فقط، فالأفراد وليس المباني أو المعدات هي التي تصنع وتخلق المنظمات.*(راوية حسن:2000:ص.11)*
- ✓ تنبع أهمية دور الفرد في المنشاة من خلال الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هده الطاقات الكامنة في الفرد من اجل توجيهها في إطار خدمة ومصلحة وإنتاجية المنشاة وصولا إلى الأهداف النهائية المرجوة *(طاهر محمود الكلالدة:2013 ص.11)*
- ✓ تستخدم هذه الموارد لخلق مزايا تنافسية تعطيها أفضلية في مواجهة المنظمات الأخرى.*(نوري منير:د.س،ص.37)*
- ✓ تعتبر الموارد البشرية بمثابة الرأسمال الحقيقي للإنتاج.*(عبد المعطي عساف:2013،ص.13)*

3-أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية:

- ✓ التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هده المشاكل.
- ✓ الانتشار الكبير والمتزايد للشركات المتعددة الجنسيات والتي أدت إلى زيادة في عدد العمال بمختلف جنسياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم الأمر الذي خلق مجموعة من الصعوبات في التعامل معهم مما اجبر المؤسسة بالتفكير في إعداد إدارة متخصصة تسهر على تأهيل ومراقبة وتتبع كل ما يتعلق بالموارد البشرية لتحقيق رسالة المنظمة.

- ✓ التدخل الحكومي في علاقات العمل بين أرباب العمل والعمال من خلال إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات والتي أدت إلى خلق إدارة متخصصة مهمتها الحفاظ على تطبيق القوانين بصورة صحيحة تفاديا لدخول المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية.
- ✓ ظهور النقابات العمالية التي تعمل على حماية حقوق العمال وعليه أصبح من اللازم وجود إدارة أو جهاز مختص يعمل على حل جميع مشاكل العمال وخلف تعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.
- ✓ زيادة تطلعات العمال الراجع إلى ارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة الوعي والثقافة لديهم، هدا ما جعل العامل يتوقع الحصول على عمله أكثر من عائد مادي بل ارتقى إلى أكثر من دلك وهو إشباع العديد من حاجاته الاجتماعية والنفسية والذاتية هدا يتطلب وجود خبراء مختصين في علم النفس الإداري وهدا للاستعانة بهم في مجال حل مشاكلهم.
- ✓ تطور الظروف والأوضاع الاقتصادية، والسياسية، والتقنية، والاجتماعية والثقافية وما نتج عنها من فرص متجددة للمؤسسات وما تسببه لها من معوقات ومهددات.(***بن دريدي منير:2013،ص ص.91-92***)

4-مصادر الموارد البشرية:

يعرف مصدر تنمية الموارد البشرية بأنه الجهة التي تتوفر فيها حاجة المنظمة من الموارد البشرية، التي يمكن الحصول منها على هده الحاجة، وتصنف المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في تمويل أو تزويد حاجتها من الموارد البشرية وعلى اختلاف أنواعها ضمن مصدرين اثنين، سنأتي على شرح كل منهما فيما يلي:

4-1-المصدر الداخلي: يقصد بالمصدر الداخلي للموارد البشرية التي تعمل حاليا في المنظمة بكافة أنواعها وتخصصاتها، والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها، وبالتالي فكل العاملين وعلى اختلاف فئاتهم المتوقع إحالتهم على التقاعد لبلوغ السن المحدد،أو استقالتهم، أو فصلهم من العمل، أو الوفيات المتوقعة بسبب الأمراض، لايعتبرون مصدرا داخليا للموارد البشرية ولا يمكن أن تعتمد عليه المنظمة في تمويل حاجتها ذاتيا منها.

وتلجا المنظمات إلى المصدر الداخلي عادة في حالات الترقية، فعندما تخلو وظيفة رئاسية في أي مستوى إداري داخل المنظمة لأي سبب كان، فبدلا من تعيين شخص من خارج المنظمة فيها يرقى إليها شخص من داخلها، كما تلجا إليه في تلبية حاجتها من الموارد البشرية في حالة وجود عدم توازن في توزيع مواردها البشرية على قطاعات العمل فيها، حيث يتم تحويل بعض الموارد البشرية من الوحدات الإدارية التي فيها فائض منها إلى وحدات أخرى لديها نقص في الموارد البشرية.

4-2-المصدر الخارجي: يمثل جهات خارج المنظمة يتوقع توفر حاجتها فيها من الكفاءات والمهارات البشرية، ويكون بإمكانها تزويدها بهذه الحاجة في مختلف الأوقات، ولا يمكننا في هذه الحالة القول بان كل جهة خارجية يتوفر فيها موارد بشرية بأنها مصدر محتمل لتزويد حاجة المنظمة بهذه الموارد، فالمصدر المحتمل هو الجهة التي يتوفر فيها حاجة المنظمة من الموارد البشرية التي تطلبها من حيث العدد، والنوعيات والتخصصات.

نخلص من ذلك أن نوعية الحاجة للموارد البشرية، هي التي تحدد المصادر الخارجية التي يتوفر فيها احتياجات المنظمة من هذه الموارد، فما قد يكون مصدرا للموارد البشرية لمنظمة ما، قد لايكون كذلك لمنظمة أخرى، وأيضا ما قد يكون مصدرا للموارد البشرية بالنسبة لمنظمة ما في وقت معين.

ويتميز المصدر الخارجي للموارد البشرية بعدد من المزايا أهمها مايلي:

- ✓ يزود المنظمة بموارد بشرية جديدة تحمل أفكارا وثقافة حديثة وتصورات متطورة تغذي المنظمة بدم جديد، تجعلها متجددة الحيوية والنشاط باستمرار، إلى جانب ذلك فالمصدر الخارجي يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد الانتهاء من الحاجة إليها، مما يعطيها مرونة في عملية توفير احتياجاتها من الموارد البشرية.***(عمر وصفي عقيلي:2005،ص ص.283-284)***

5-مداخل دراسة الموارد البشرية:

يوجد العديد من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة المعاصرة، إلا انه يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل رئيسية، نتعرض لها باختصار في السطور التالية:

5-1-المدخل الإداري: يركز هدا المدخل على دراسة العمليات الإدارية، حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتحليل الوظائف وتقييمها.هدا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء،وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.

5-2-مدخل النظم: تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة ،ومن ثم فان مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة،ووفقا لهدا المدخل يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر من النظم والتي تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة.

5-3-المدخل الاستراتيجي: يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة وفي ظل هدا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجيةللمنظمة،حيث يصبح العنصر البشري احد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.***(احمد عبد الباسط عباس:2011،ص ص.51-52)***

المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية

1-مفهوم تنمية الموارد البشرية:

1-1-التعريف الاصطلاحي:

جدول رقم (4): مفهوم تنمية الموارد البشرية

رقم	مصدر	التعريف
1	*(بوحنية قوي:2008،ص ص.126-127)*	عملية زيادة الطاقات والمعلومات لدى أفراد المنظمة، فمن الناحية الاقتصادية تعني الاستخدام الكفء لرأس المال البشري المتاح وخلق رأس مال بشري جديد للمساهمة في تنمية وتطوير المجتمع. ومن الناحية السياسية تعني إعداد أفراد المجتمع الإعداد السليم ليتمكنوا من المشاركة الفعالة في الحياة السياسية في بلادهم. أما من الناحية الاجتماعية فتعني الأخذ بيد أفراد المجتمع حتى يتمكنوا من العيش حياة مثمرة مفيدة.
2	*(haslinda.2009. p181)*	هي سلسلة من الأنشطة المنظمة تؤدي في فترة زمنية محددة إلى تغيير سلوك الأفراد وهي تركز على التدريب والتطوير وتقييم الأداء.
3	*(نادر احمد أبو شيخة:2010،ص ص.41-42)*	إيجاد العنصر البشري القادر، الذي به تترجم أهداف المنظمة إلى أفعال، وهذا يتطلب إيجاد نظام فعال للحوافز الوظيفية يقوم على التوازن في مبدأي الثواب والعقاب ويهدف إلى تشجيع الموظفين على العمل لبلوغ معدلات الإنتاج المطلوبة بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة.
4	*(فيصل حسونة:2011،ص.126)*	زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاءها واختيارها في ضوء ما اجري من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

5	*(علي بوكميش:2012،ص.16)*	إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس انه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء تعاريف الباحثين

1-2-التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تنمية الموارد البشرية هي: نشاط أو عملية مستمرة ومنتظمة، تهدف إلى الإعداد العلمي الأساسي للعمال، والتثقيف المستمر لهم وتطوير قدراتهم وزيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم، وإعدادهم إعدادا صحيحا للعمل المنوط لهم وهذا يمكنهم من العمل بجدية ويكونون على دراية بما يقومون به لرفع الإنتاجية لأقصى حد ممكن في المنظمة وتحقيق أهدافها.

2-أهمية تنمية الموارد البشرية:

- ✓ إن أهمية تنمية الموارد البشرية يمكن اكتشافها ولمسها من خلال دور هده التنمية في صيانة الموارد البشرية الموجودة في الدول سواء من حيث ضمان حقها في الحياة وتحسين ظروفها الصحية والمعيشية وفسح مجال التعليم والتكوين لها وإبعاد شبح الجهل والأمية عنها ،أو من حيث فسح المجال لها للمشاركة بشكل فاعل في خدمة المجتمع وتسيير شؤونه وتطويره.
- ✓ ويمكن أن نكتشف أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال الوقوف على الدور الهام الذي تلعبه هده الموارد في المجال الإنتاجي،حيث أنها ساهمت وما تزال تساهم في زيادة الدخل القومي للمجتمعات البشرية عبر التاريخ، فالموارد البشرية هي القوة المحركة للموارد المختلفة و لعناصر الإنتاج المتنوعة، فالذي كان يزرع الأرض هو البشر والدي يشغل الآلة في المصنع هو البشر.
- ✓ وتعتبر التنمية البشرية من المقومات الأساسية للتنمية الشاملة في أي مجتمع، بل يمكن اعتبارها هي الأساس، فلا توجد تنمية حقيقية في أي مجتمع كان دون تنمية موارده البشرية وتطويرها
- ✓ إن الدول التي لاتملك موارد طبيعية كافية لا يمكن الحكم عليها بالفناء والفشل عرفت كيف تستثمر في تنمية مواردها البشرية، وحير مثال على ذلك اليابان المشهورة بشح مواردها الطبيعية استطاعت من خلال اعتمادها على تنمية مواردها البشرية من تحقيق تقدم تكنولوجي هائل واحتلال الرتبة الثانية عالميا من حيث القوة الاقتصادية بعد الولايات المتحدة الأمريكية.

- ✓ لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر تكتسي أهمية بالغة بسبب تنامي التقدم العلمي والتقني وبسبب تزايد مساهمة اقتصاد المعرفة في الاقتصاد العالمي وفي الناتج القومي للدول،وبسبب تدويل رأس المال البشري وتدويل أسواق العمل وتزايد دور وأهمية اليد العاملة المؤهلة في العملية الإنتاجية،ناهيك عن انتشار المجاعات في أنحاء مختلفة من العالم،وعودة بعض الأمراض مند زمن بعيد.
- ✓ إن هذه التحديات تجعلنا نؤكد بان الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية التي يجب المراهنة عليها في أي مجتمع كان، وتنميتها هو السبيل الأوحد للمجتمعات لمواجهة تلك التحديات والتغلب عليها.***(علي بوكميش:2012،ص 19-20)***

3-أهداف تنمية الموارد البشرية:

- ✓ تطوير قدرات ومهارات الأفراد بما يحقق أداء أفضل في الحاضر والتحضير للمستقبل. ***(لطفي دنبري:2010-2011،ص.240)***
- ✓ تنمية الجوانب العلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين وهذا مما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها .***(محمد سرور الحريري:2012،ص.24)***
- ✓ تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.***(مؤيد سعيد السالم: 2009، ص.34)***
- ✓ تمكين الأفراد من العيش بصحة جيدة ولمدة طويلة، ودلك من خلال إشباع الحاجات الأساسية لهم والمتمثلة في المأكل، الملبس، المسكن...
- ✓ تعليم الأفراد والقضاء على الأمية.
- ✓ ضمان المشاركة المرأة مشاركة كاملة في كافة مناحي الحياة.
- ✓ تكريس الحرية السياسة، والمشاركة الشعبية واحترام حقوق الإنسان والعدل والإنصاف.
- ✓ تمكين الموارد البشرية من التكييف مع التطورات التكنولوجية. ***(علي بوكميش:2012، ص ص. 21-22)***

4-المرتكزات الرئيسية لعملية تنمية الموارد البشرية:

تشير التقارير الصادرة عن الأمم المتحدة أن تنمية الموارد البشرية تركز على ثلاثة محاور أساسية، تتمثل في الأتي:

- ✓ أن يعيش الناس حياة مديدة وصحية(خالية من الأمراض).
- ✓ أن يكتسبوا المعارف (التعلم).
- ✓ أن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائق.

وقد حددت الجمعية العامة للأمم المتحدة مرتكزات تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ اعتماد نهج شامل محكم الإعداد ومتكامل يجعل المنظور المتعلق بنوع الجنس في الصميم، ويراعي احتياجات الناس، رجال ونساء، ويضم مجالات حيوية من قبل السكان والصحة والتغذية والمياه والمرافق الصحية والإسكان والاتصالات والتعليم والتدريب والعلم والتكنولوجيا، ويأخذ في الاعتبار أيضا الحاجة إلى توفير مزيد من فرص العمل،في إطار بيئة تكفل الحرية السياسية ،والمشاركة الشعبية، واحترام حقوق الإنسان، والعدل والإنصاف، وهي جميعا أمور أساسية لتعزيز القدرة البشرية على مواجهة تحديات التنمية.
- ✓ تطبيق السياسات اللازمة لتنمية الموارد البشرية، عن طريق التعليم والتدريب، وبالسعي إلى زيادة التقبل للابتكارات التكنولوجية، بما في ذلك الابتكارات في ميدان تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ ضمان مشاركة المرأة في وضع وتنفيذ السياسات الوطنية الرامية إلى تعزيز تنمية الموارد البشرية.***(علي بوكميش:2012،ص ص.17-18)***

5-وسائل تنمية الموارد البشرية:

لاشك أن وسائل تنمية الموارد البشرية عديدة ومتنوعة ولعل أبرزها التعليم والتدريب، وقد اختلف بعض المؤلفين في تحديد عدد ونوع هده الوسائل، إلا أننا سوف نحاول التعرض لأهم الوسائل الأساسية التي قد تحقق الحد الأدنى من هذه التنمية:

5-1-التغذية: لاشك أن توفير الغداء هو شرط أساسي ومطلب سابق على جميع وسائل تنمية الموارد البشرية، إذ يتعين أولا توفير الغداء المناسب الصحي للعمال والدي يمكنه من العمل بنشاط

وحيوية،وكمانلاحظ في مختلف دول العالم خاصة في إفريقيا أن سوء التغذية يؤثر سلبا على البنية الصحية للإنسان ومن ثم على مردوده في عمليات الإنتاج.

5-2-الرعاية الصحية: تعتبر الخدمات الصحية من بين الوسائل الهامة في تنمية الموارد البشرية، من خلال ما توفره للموارد البشرية من رعاية صحية وحماية ضد الأمراض، الأمر الذي يساهم في طول العمر وتخفيض نسبة الوفيات.*(علي بوكميش:2012،ص.75)*

5-3-سياسات التعليم: تشكل السياسات التعليمية الجيدة حجر الأساس في تنمية الموارد البشرية،حيث تؤثر السياسات التعليمية على تركيبة القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات، ومهارات قادرة على إشباع الاحتياجات السوقية والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة.*(موسى اللوزي:2002،ص.101)*

5-4-التدريب: التدريب هو نشاط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق دواتهم من خلال مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة (المؤسسة) بأعلى كفاءة مهنية ممكنة.*(علي بوكميش:2012،ص.75)*

5-5-الإعلام: يلعب الإعلام دورا مهما في تنمية الموارد البشرية من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية محلية وبواقعية،توحد الجهود وتزيد الوعي لدى كافة القطاعات لخلق القناعات في المجتمع بأهمية تنمية الموارد البشرية.*(موسى اللوزي:2000،ص.101)*

5-6-المؤسسات الثقافية والفكرية: والمقصود بها تلك المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي يكون هدفها هو زيادة الوعي الثقافي وتنمية مدارك الإنسان ومعارفه في مجالات متنوعة، وهده المؤسسات لها دور في نشر الوعي ونشر المعرفة والثقافة من جهة،والمساهمة في ترشيد الأفراد نحو حسن استغلال أوقات فراغهم.*(علي بوكميش:2012،ص.76)*

6-خصائص تنمية الموارد البشرية:

هناك خصائص تتميز بها تنمية الموارد البشرية لما للمورد البشري من أهمية نذكرها:

- ✓ **تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:** في وقتنا الراهن يمكن النظر إلى عملية تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية،فهي تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية

المستمرة التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة، وتعليمه كل جديد بشكل مستمر بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هده الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها،وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة.*(سمير احمد محمد:2009،ص.85)*

- ✓ **عملية تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:** إذ تعتمد على التعلم، حيث تهدف بدلك إلى بناء معارف مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تحسين وتطوير أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث الموائمة بين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى وجعل أدائها في تحسين مستمر ودائم.*(عمر وصفي عقلي:2005،ص.45)*

7-العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية:

لايمكن لآي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن البيئة الخارجية فهي تؤثر فيها وتتأثر بها، ودلك من خلال التغيرات المستمرة الحاصلة، وهدا ما اوجب المبادرة إلىايجا داو التنبؤ بطرق لمواجهتها،

ومن بين العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية نذكر:

7-1-العوامل التعليمية: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والإعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هده المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هده الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية ومن هذه المعوقات نجد:

- ✓ ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.
- ✓ قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- ✓ قصور في برامج تدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها مؤسسات الأعمال وأجهزة التدريب الحكومية.

- ✓ تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط تنمية الموارد الاقتصادي*(عبد الباقي صلاح الدين:2002،ص.62)*

7-2-العوامل الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة العوامل بالقيم والعادات والتقاليد،وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك، وهده الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية ويمكن حصر هذه الجوانب في:

- ✓ **المسؤولية الاجتماعية:** فهيأت الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لدا على الإدارة ضرورة مراعاة هده الأمور.
- ✓ **الجوانب الأخلاقية:** هده الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ماهو خاطئ وماهو صحيح.
- ✓ **الزيادة السكانية:** يشير هدا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.*(موسى اللوزي:2000،ص.252)*

7-3-العوامل السياسية والقانونية: إن النظام السياسي لدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

7-4-العوامل الاقتصادية: تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية: يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي أطلق عليها "**دوركايم**" اسم التضامن الآلي تميزها عن أنماط التضامن العضوي، تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية. *(راوية حسن: 2000،ص.35)*

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المحور الأول: مجال الدراسة الميدانية

1-التعريف بمجال الدراسة الميدانية:

يتجلى التكامل المنهجي بين الجانبين النظري والميداني في التأثير الكبير الذي يحدثه الجانب النظري على الجانب الميداني، إذ يعمل التوجه النظري للبحث على تحديد الطريقة المنهجية المناسبة التي تبنى عليها الدراسة الميدانية، فيفرض علينا إتباع المنهج المناسب الذي يتلاءم مع طبيعة الظاهرة المدروسة والذي نستند إليه للكشف عن مدى صدق أو نفي الفرضيات الموضوعة من قبل، كما يهيئ لنا التوجه النظري جملة من

الأدوات لجمع المعلومات والبيانات التي نبحث عنها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

1-1-تعريف المؤسسة:

لكل بحث سوسيولوجي طابعه الامبريقي الخاص بالإضافة إلى خصوصية الظاهرة المدروسة فهو بداية مجالات الدراسة يتسم بها عن غيره من البحوث(مكاني، زماني، بشري).والدراسة الراهنة سوف تتم بـ:

" **المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بأم البواقي** "

أحد مديريات مؤسسة سونلغاز التوزيع للشرق: التي هي بدورها أحد فروع مجمع سونلغاز الوطنية.

وكان اختيار ميدان الدراسة (فرع من مجمع سونلغاز)، نظرا للخبرة التي يتميز بها (أكثر من **55 سنة** من الخدمة العمومية) وهي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج.

كما تعتبر سونلغاز واحد من أكبر المستخدمين في الساحة الصناعية، وخلال الخمسة والعشرين سنة الأخيرة ارتفع عدد العاملين فيها على اختلاف فئاتهم من 15760 عونا في سنة 1980 إلى ما يزيد على 47000 في سنة 2006 منهم 28346 أعوان دائمين و من حيث توزيع الموارد البشرية حسب قطاع النشاط، فان فروع الأنشطة المهنية هي التي تستخدم أكبر العاملين الذين يصل عددهم إلى 20646 متبوعة بالفروع المكلفة بالأشغال التي يبلغ عدد عمالها 3404 ثم الفروع المحيطية 2.747 عونا،أما الباقي وهو متمركز في الشركة الأم.

البطاقة التقنية: للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي- أم البواقي-

مؤسسة سونلغاز التوزيع للشرق.

التسمية الكاملة: مديرية توزيع الكهرباء و الغاز -أم البواقي-

العنوان الكامل: شارع عباد علاوة - أم البواقي-

الشركة الأم : مجمع سونلغاز.

تاريخ بداية العمل: 1979

القطاع القانوني للمؤسسة: القطاع العام.

عدد العمال الإجمالي: 169 عاملا، موزعين كما يلي:

أ-الإطارات: (ليسانس ، مهندس) 64 عاملا

ب-عمال التحكم: (تقني سامي **T.S et DEA**) 91 عاملا

ج-عمال التنفيذ (متوسط ، ثانوي) 14عاملا

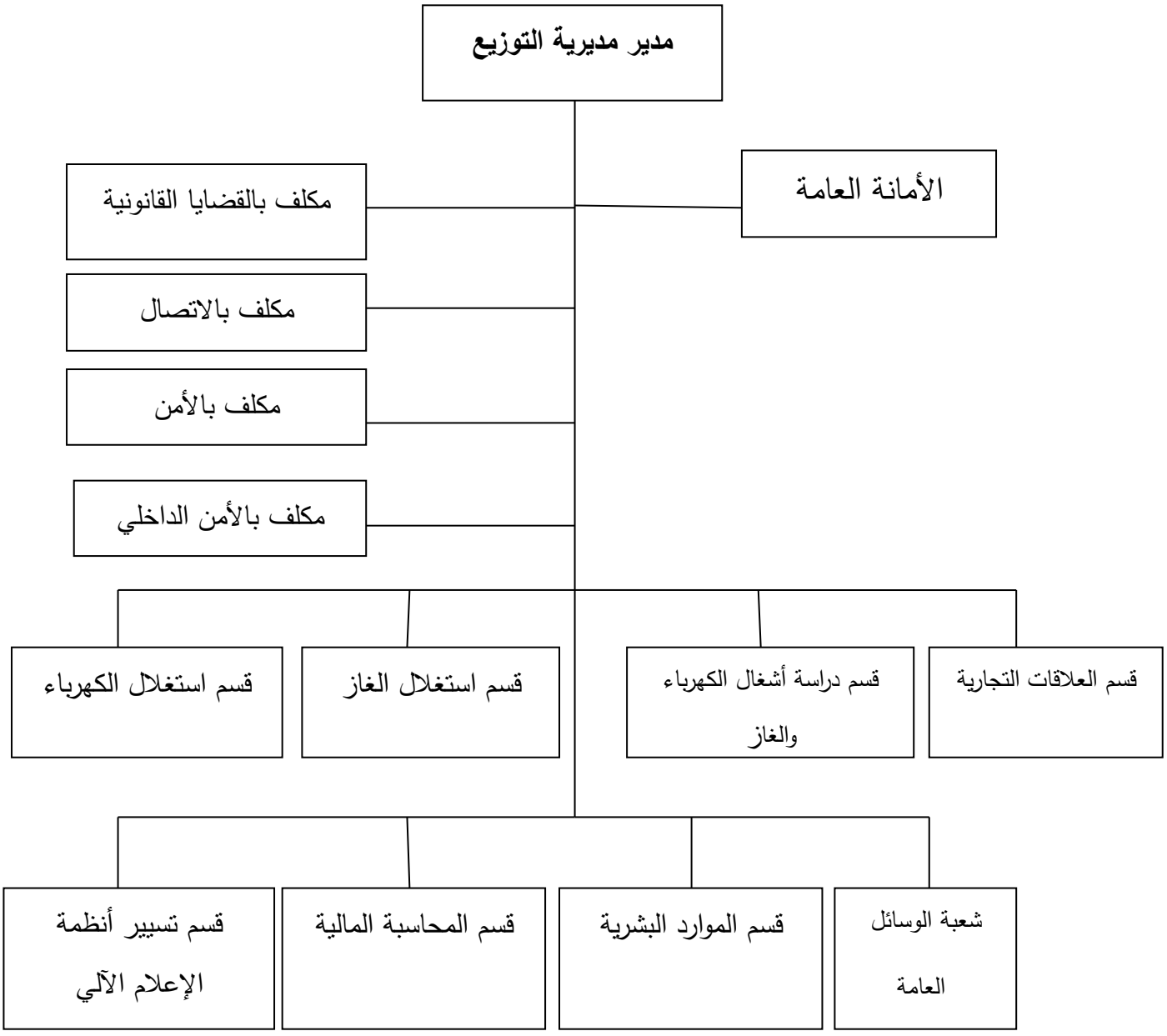
2-1-أهداف المؤسسة:

تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسما في إستراتيجيتها المتعلقة بالتنويع والشراكة.وهكذا فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو الصيانة الغازية. ويتمثل الهدف المنشود فيما يلي:

- ✓ دمج التكنولوجيا والدراية الفنية.
- ✓ إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير.
- ✓ تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال.
- ✓ إكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.

3-1-الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

شكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز –بأم البواقي-



مصدر الإحصائيات: قسم إدارة الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لأم البواقي

المحور الثاني: منهجية وتقنيات البحث الميداني

1-مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث:

تحتوي مؤسسة سونلغاز -أم البواقي-(ميدان الدراسة) من خلال البطاقة التقنية لها السابقة الذكر على(169) عاملا في مختلف الاختصاصات تم تصنيفهم على النحو التالي:

جدول رقم(5) : تقسيم العمال حسب الأصناف

الصنف	العدد
الإطارات(ليسانس، ماستر، مهندس)	64 عاملا
عمال التحكم: (تقني سامي T.S et DEA)	91 عاملا
عمال التنفيذ (متوسط، ثانوي)	14عاملا

المصدر : من إعداد الباحثة

عينة البحث: إن العينة هي عبارة عن مجموعة من المفردات أو العناصر،التي يتم سحبها من المجتمع الذي نريد بحثه، أو بتعبير آخر هي جزء من الكل. وقد عرفها **كرو العزاوي** "بأنها جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه، وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا" ***(قماس زينب:2014-2015، ص.162)***

نوع العينة:

- عينة طبقية نسبية.

-حساب حجم العينة:

مجتمع البحث: 169

$$ع\% = \sqrt{\frac{ح \times ل}{N} \times \frac{N - ن}{ن - 1}}$$

$$(ع\%)^2 = \frac{ح \times ل\ (N - ن)}{N\ (ن - 1)}$$

ح = ل = 50 %

ع % = الخطا المعياري = حدود الخطا = 0.05 = **0.025**

حدود الدقة 1.69

(المعمول به في العلوم الاجتماعية)

نعوض بالمعادلة:

$$(0.25) = \frac{(0.5 \times 0.5)\ (N - 169)}{N\ (169 - 1)}$$

$$(0.25)^2 = \frac{0.25\ (N - 169)}{N \times 168}$$

N 0.25 – 42.25 = 0.000625

N 168

N 0.25 – 42.25 = N 0.105

42.25 = N 0.355

N = 42.25 = **119**

0.355

حجم العينة : 119

طبقة الإطارات:

169 ← 119 س= 119 x 64 = 45.06 = **45**

169

64 ← س

طبقة أعوان التحكم :

169 ← 119 س= 119 x 91 = 64.07 = **64**

169

91 ← س

طبقة أعوان التنفيذ:

169 ← 119 س= 119 x 14 = 9.85 = **10**

169

14 ← س

-طريقة اختيار العمال تتم باستعمال الزيادة المنتظمة :

119/169 = 1.42 = 2 (لتقارب حجم العينة من حجم مجتمع البحث)

نختار بعد إعداد قائمة كل طبقة: من العامل رقم 1

مثال: العامل 1، العامل 3 (1 + 2)، العامل (3 + 2 = 5)...حتى يكتمل حجم كل طبقة

- لقد تم الحرص على أن تكون نسبة العينة في هذه الدراسة 70.41 **%** أي ما يعادل 119 عامل، بالنسبة للمجتمع الأصلي المتمثل في 169 عامل، وذلك من اجل الوصول إلى أدق النتائج لذا تم اختيار العينة بطريقة منتظمة.

والجدول التالي يوضح تداول الاستمارة:

جدول رقم (6): تداول الاستمارة

عدد الاستبانات	العدد	النسبة %
الموزعة	**119**	**100**
غير المسترجعة	**32**	**26.89**
الصالحة للتحليل	**60**	**35.50**

المصدر: من إعداد الباحثة

يلاحظ من الجدول انه تم توزيع **(119)** استبانه بما يوافق مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع **(87)** استبانه، و لم تسترجع **32** استبانه وذلك بسب عدم تعاون بعض العمال معنا، وعند قيامنا بعملية التحليل اكتشفنا أن **27** استبانه غير صالحة للتحليل أي تبقت لنا **60** استبانه بنسبة **35.5 %** وهي نسبة معقولة يمكن الاعتماد عليها.

2-منهج الدراسة:

لا يكتسب أي بحث أو دراسة الصفة العلمية إلا إذا اعتمد على منهج علمي يضبط خطواته وينظمها للوصول إلى المعرفة العلمية واكتشاف القوانين، وعلى هذا فان دراستنا اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، ويمكن تعريف هذا **المنهج**: بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة ***(حسان هشام:2007،ص.72)***

ويعد المنهج الوصفي التحليلي مناسب للدراسة لأن المبتغى من هذه الدراسة هو محاولة معرفة وتفسير العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) بشكل علمي ثم استخلاص أبعاد ومؤشرات لكل المتغيرين ،واستخدام تقنية الاستبيان على عينة مجتمع الدراسة ثم معالجتها إحصائيا من اجل الوصول إلى نتائج دقيقة.

3-أدوات جمع البيانات:

تم جمع بيانات هذه الدراسة من خلال الأتي:

3-1-البيانات المكتبية:

وتمثل جميع المعلومات والبيانات التي تشكل الخلفية النظرية أو ما يطلق عليه بالتأصيل النظري لموضوع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية والذي بنيت عليه هذه الدراسة، من خلال ما يلي:

-الكتب العلمية.

-الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

-بعض البحوث أو الدراسات العلمية المحكمة التي تناولت موضوع الدراسة أو احد متغيراته.

-بعض القوانين والوثائق، والقرارات الرسمية التي لها علاقة ببعض متغيرات الدراسة.

3-2-البيانات الميدانية:

بالنسبة للبيانات، قد ارتأينا في هذه الدراسة استخدام عدة أدوات يكمل بعضها البعض، فهذه الأدوات المستخدمة هي الملاحظة، المقابلة، والاستبيان، والوثائق.

3-2-1-الملاحظة: تعرف الملاحظة بأنها "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، وبأن نتائجها تسجل بانتظام وفي ترابط وتناسق هادفين."*(ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم:2000 ،ص.112)*

اعتمدنا على أداة الملاحظة في جمع البيانات الميدانية، اقتصرت على ملاحظات علمية ودقيقة، سجلناها ونحن نتواجد بين العمال خاصة في فترة التربص (أيام تواجدنا بالمؤسسة)، بملاحظة تصرفاتهم وردة أفعالهم والمعاملة فيما بينهم، لاسيما ملاحظتنا لأهم الوسائل التكنولوجية الحديثة المستعملة في أداء مهام العمال، ولاحظنا وجود اتصال غير رسمي بين العمال لتبادل الأفكار والمعارف بينهم، وكذلك لاحظنا بعض الوثائق الخاصة بوضع برامج التدريب بشكل مستمر سواء داخل المؤسسة أو خارجها بغرض تنمية مهاراتهم وزيادة معارفهم.

كذلك تستخدم المؤسسة الحاسوب والوثائق المكتوبة والسجلات لتخزين المعارف والمعلومات الخاصة بها، ولاحظنا وجود اتصال جيد بين العمال ورؤسائهم وهذا يخلق جو وبيئة مشجعة على التجديد والابتكار ويرفع من معنويات العاملين. وكل هذه الملاحظات استخدمناها في تحليل وتفسير بيانات الاستمارة كمؤشرات مؤكدة، إضافة إلى بعض الألفاظ التي سمعناها وبعض التصرفات التي شاهدناها.

3-2-2-المقابلة: "هي مواجهة شخصية يقوم بها الباحث للعميل المراد دراسة اتجاهاته، حيث يستخدم استمارة وقد لا يستخدمها، بل يكتفي بمناقشة العميل في موضوع معين، ويتركه يسترسل في الحديث أو حول نقاط هامة من الموضوع."*(إبراهيم العسل:1997،ص.111)*

وفي دراستنا هذه قمنا بإجراء مقابلة موجهة مع رئيس قسم الموارد البشرية، وموظفة متواجدة بمؤسسة سونلغاز – بأم البواقي– لمحاولة منا معرفة كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية.

3-2-3-الاستبيان: احد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، وهو عبارة عن عدد من الأسئلة المحددة تعرض على عينة من الأفراد ويطلب الإجابة عنها كتابة، وتكتب الأسئلة أو تطبع على ما يسمى استمارة استبانه. ***(مروان عبد المجيد ابراهيم:2000، ص.165)***

ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا فقد اعتمدنا الاستبيان كأداة منهجية أساسية بالإضافة إلى تقنية المقابلة كتقنية مكملة لها.

حيث تضمنت **32** سؤالا و احتوت على بعض الأسئلة المفتوحة أين يكون المبحوث حر في التفكير أكثر لتبرير إجابته بما يراه مناسبا، وكذلك أسئلة مغلقة أو مقيدة أو محدودات الخيارات هنا يطلب من المفحوص اختيار إجابة من بين الإجابات المقترحة حيث تحدد حريته في الإجابة، جاءت موزعة على أربعة محاور متعلقة بفرضيات البحث وهي كما يلي:

المحور الأول: يتضمن أسئلة البيانات الشخصية للمبحوثين والتي احتوت على الجنس،السن،الحالة المدنية،المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل واحتوى هذا المحور على الأسئلة من **1** إلى **5**.

المحور الثاني: تضمن بيانات حول مساعدة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين نوعية تدريب العاملين، واحتوى على الأسئلة من **6** إلى **14**.

المحور الثالث: تضمن بيانات حول مساهمة البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في زيادة معارف العاملين، واحتوى على الأسئلة من **15** إلى **22**.

المحور الرابع : تضمن بيانات حول دور البعد الاجتماعي في تحفيز العاملين، واحتوى على الأسئلة من **23** إلى **32**.

3-2-4-الوثائق: تعتبر الوثائق والسجلات من أهم الأدوات التي يتم الاستعانة بها في الدراسة

لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث ساعدتنا في حصر مجتمع البحث من خلال الإحصائيات الممنوحة لنا من الجهة المعنية مؤسسة سونلغاز – بأم البواقي.

الفصل الرابع

تحليل وتفسير البيانات

I. بيانات أولية من خلال الدراسة الميدانية:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث العلمي، إذ سمحت لنا البيانات الأولية تحديد الفرضيات عن طريق اكتشاف أفكار جديدة وآراء مختلفة للفهم الأعمق للمشكلة المطروحة. إن الميدان في مجال دراستنا ساعدنا على لمس أهم المؤشرات التي لها علاقة بموضوع بحثنا وكذلك القيام بالربط بين المتغيرات للوصول إلى النتائج المرجوة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

II. تحليل وتفسير البيانات من خلال الاستبيان والمقابلة:

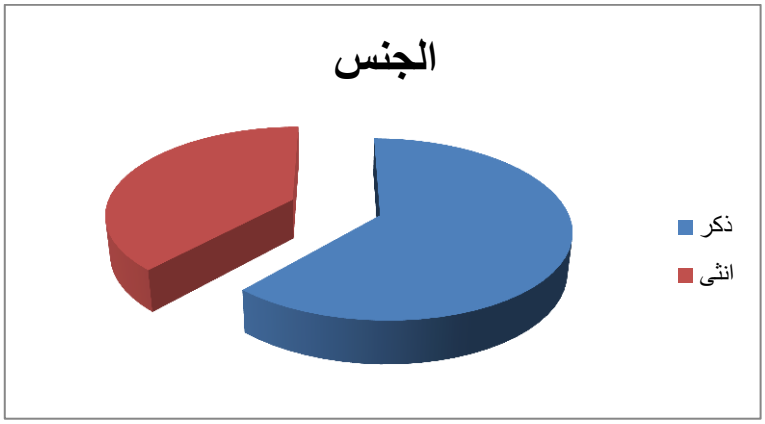
البيانات الشخصية لمجتمع البحث :

ونقصد بها الخصائص التي يتم من خلالها التعرف على مجتمع البحث.

جدول (7) : توزيع أفراد العينة وفقا للجنس

الجنس	ك	%
ذكر	37	61.66
أنثى	23	38.33
المجموع	60	%100

شكل (10) : توزيع أفراد العينة وفقا للجنس



من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل الأغلبية من مجتمع البحث بنسبة **61.66%** من مجموع المبحوثين، تقابلها النسبة المتبقية من الإناث والمقدرة بنسبة **38.33%**

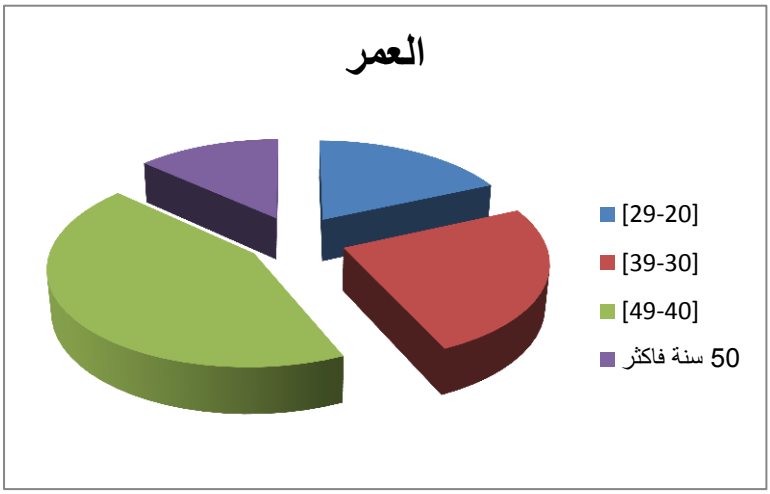
من المجموع الكلي، أو ما يعادل 60 عامل، ما يمكن استخلاصه أن الذكور أكثر من الإناث في هذه المؤسسة وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تعتمد أكثر على حرية التنقل والخرجات الميدانية من اجل مراقبة وانجاز مشاريع توصيل الكهرباء والغاز الطبيعي، أما العنصر الأنثوي حسب ملاحظتنا وتساؤلاتنا

لبعض الموظفات في المؤسسة مجال الدراسة نجده متمركزا أكثرا داخل المؤسسة ويتجنبن الخرجات الميدانية.

جدول (8): توزيع أفراد العينة وفقا للعمر

العمر	ك	%
29-20	11	18.33
39-30	15	25
49-40	26	43.33
50 فأكثر	8	13.33
المجموع	60	100

شكل (11) : توزيع أفراد العينة وفقا للعمر



يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات الدراسة حسب الفئات العمرية، حيث نجد أن غالبية المبحوثين يتوزعون بين الفئة العمرية 40 سنة إلى 49 سنة ، بنسبة **43.33%** ومن هنا فهي الشريحة الغالبة، وأكبر ثاني نسبة مقدرة ب **25%** للذين تتراوح أعمارهم مابين 30 إلى 39 سنة، ثم الفئة من 20 سنة إلى 29 سنة بنسبة **18.33%**، واقل نسبة قدرت ب **13.33%** تمثلها الفئة 50 سنة فأكثر.

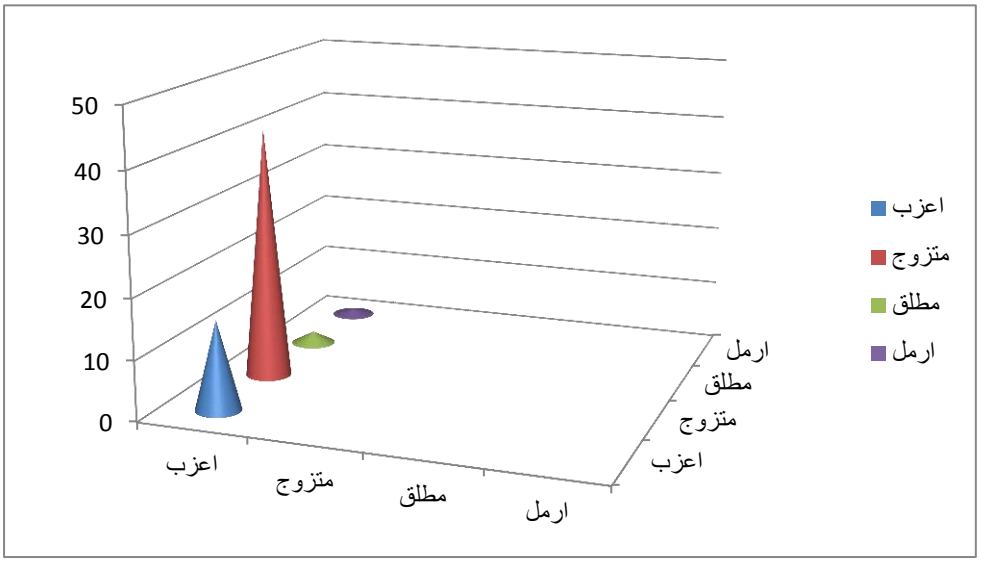
نستنتج مما سبق أن فئة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية التي تتراوح سنها ما بين 30 سنة إلى 39 سنة وكذلك مابين 40 سنة إلى 49 سنة هي نسبة معتبرة إذا ما قرناها ببقية الفئات العمرية الأخرى،

وهذا ما يوحي بان أفراد هذه الفئة هم من فئة الشباب وذلك للاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم الفنية والسلوكية التي تمكنهم من استغلالها في الممارسات والأعمال اليومية الإدارية، بينما يعود سبب قلة النسبة بالفئة التي يتعدى عمرها 50 سنة هو اقترابها من سن التقاعد ويمكن استفادة الشباب الجدد منها في مختلف الأعمال الجديدة عليهم.

جدول (9): توزيع مفردات البحث حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	ك	%
أعزب	15	25
متزوج	42	70
مطلق	02	3.33
أرمل	1	1.66
المجموع	60	100

شكل **(12): توزيع مفردات البحث حسب الحالة المدنية**



من خلال نتائج الجدول أعلاه بالنسبة للمعطيات التي تخص الحالة المدنية للأفراد مجتمع البحث وتضم أربعة متغيرات العزوبية، الزواج، الطلاق، الترمل، فنجد أن نسبة **70 %** متزوجين، في حين نسبة العزاب تقدر ب **25 %** تليها نسبة المطلقين تقدر ب **3.33 %**، وتمثل فئة الأرامل ب **1.66 %**.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن فئة المتزوجين تمثل الأغلبية هذا راجع إلى كون هذه الفئة استقرت من الناحية المهنية وسمحت لها الفرصة بتكوين عائلة.

جدول (10): توزيع مفردات البحث حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ك	%
ابتدائي	/	/
متوسط	**8**	**13.33**
ثانوي	**20**	**33.33**
جامعي	**32**	**53.33**
المجموع	**60**	**100**

شكل (13): توزيع مفردات البحث حسب متغير المستوى التعليمي



وفقا للمعطيات التي تم توضيحها في الجدول رقم (10) نلاحظ أن نسبة **53.33 %** مثلتها الفئة الجامعية التي استحوذت على أكبر عدد من المناصب، تليها نسبة **33.33%** للمستوى الثانوي، و**13.33%** بالنسبة للمستوى التعليمي المتوسط، أما المستوى التعليمي الابتدائي فهو منعدم.

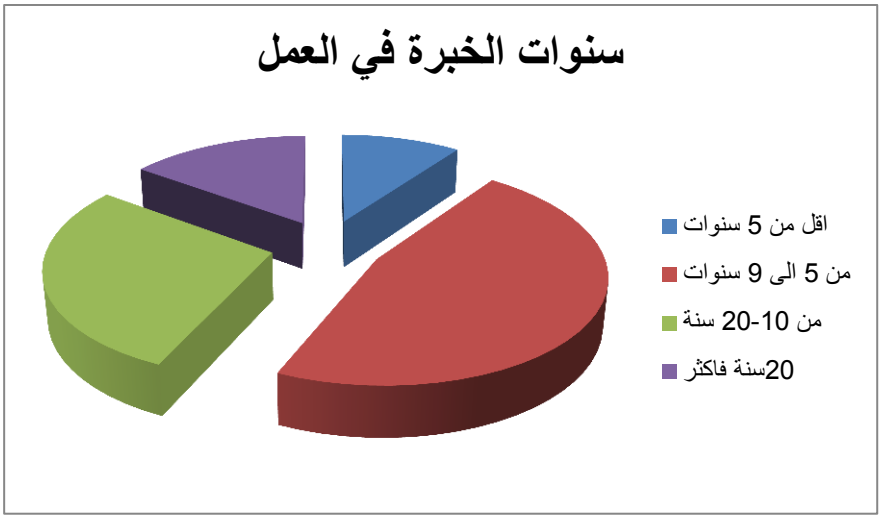
فنلاحظ أن اغلب أفراد مجتمع البحث جامعيون ناهيك الفئة الأكثر تعاونا معنا في هذا البحث، نظرا لتقارب الأفكار والمعارف المكتسبة والمستنبطة من المحاضرات العلمية التي يقدمونها

أساتذة الجامعة. فيمكننا القول أن هذه المؤسسة ترتكز على المستوى التعليمي العالي أكثر كونها مديرية وليست مقاطعة أو وكالة، فهي تحتاج إلى موظفين ذو مهارات فكرية، إنسانية، فنية ليكونوا متمكنين من الأعمال التي تقدم لهم، من القدرة على التخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة الإدارية الجيدة، للوصول إلى قرارات سليمة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاجية. بينما تقل النسبة في المستويين التعليمي الثانوي والمتوسط وهم العمال التنفيذيين والتحكم ويقومون بدورهم بالخرجات الميدانية كتوصيل الكهرباء والغاز.

جدول (11): توزيع مفردات البحث حسب سنوات الخبرة في العمل

الاقدمية في العمل	ك	%
اقل من 5 سنوات	6	10
من 5-9 سنوات	28	46.66
من 10-20 سنة	17	28.33
20 سنة فأكثر	9	15
المجموع	60	100

شكل (14): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة في العمل.



من خلال الجدول الذي أعلاه يتبين أن توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل يترتب وفقا للتسلسل الأتي:

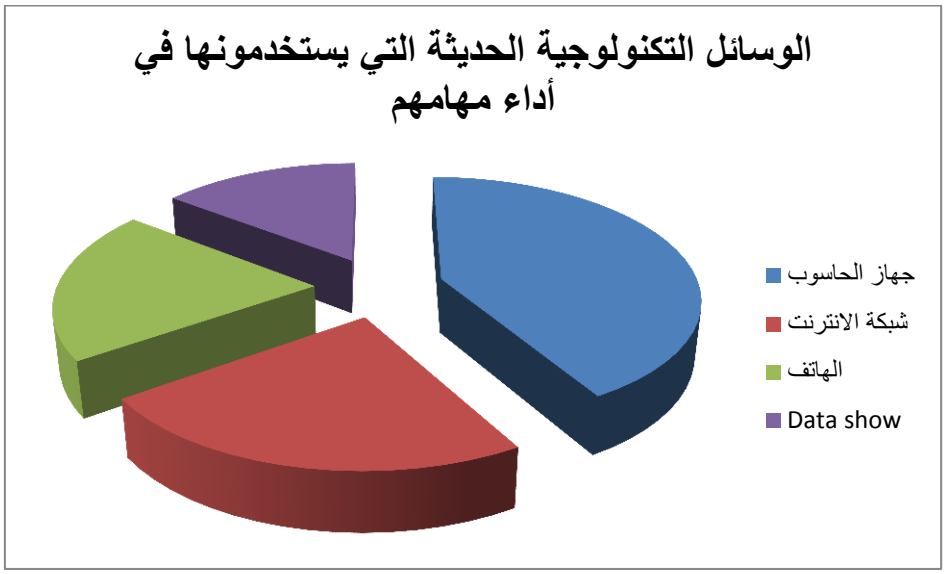
فئة سنوات الخبرة في العمل من 5 سنوات إلى 9 سنوات بنسبة 46.66 %، تليها الفئة الثانية بنسبة **28.33%** من 10 سنوات إلى 20 سنة، تليها الفئة من 20 سنة فأكثر بنسبة **15%** ، ثم الفئة الأخيرة بنسبة **10%** اقل من 5 سنوات، ومنه فان أغلبية أفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين 5 إلى 9 سنوات، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على توفر عامل الخبرة لدى أفراد الدراسة بمستوى متوسط لان معظم أفراد العينة من فئة الشباب.

المحور الأول: مساعدة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين نوعية تدريب العاملين.

جدول (12): توزيع مفردات البحث حسب استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في أداء مهامهم.

الاحتمالات	ك	%
جهاز الحاسوب	60	41.66
شبكة الانترنت	34	23.61
الهاتف	29	20.13
Data show	21	14.58
المجموع	**144**	**100**

شكل (15): توزيع مفردات البحث حسب استخدام للوسائل التكنولوجية الحديثة في أداء مهامهم.



تحسب النسب وفقا لعدد الإجابات المتكررة أي يكون المجموع الكلي 144

تحصلنا على نسبة **41.66 %** لاستخدام مفردات البحث جهاز الحاسوب في أداء مهامهم لما له القدرة على إجراء عدد هائل من العمليات الحسابية والمنطقية في زمن قياسي جدا، ويتميز عن العقل البشري بأنه لا يتعب إضافة إلى استقبال المعلومات ثم معالجتها وتخزينها ثم إظهار النتائج المطلوبة للمستخدم، ثم تليها استخدام الانترنت في أداء مهامهم بنسبة **23.61%** لتميزها بأنها توحد العالم معلوماتيا، وتوفرها على كم هائل من المعلومات المتنوعة والمفيدة، وتسمح الانترنت لمستخدميها من أفراد ومؤسسات، بتنفيذ

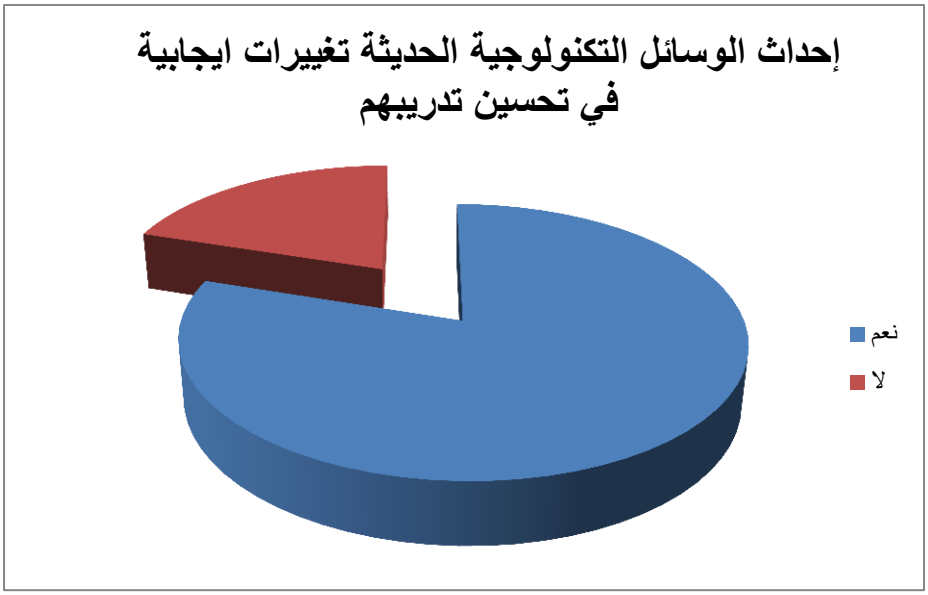
كثير من الإجراءات والتعاملات عن بعد في شتى المجالات، وبذلك تعطي الانترنت لمستخدميها منهلا من المعارف ومركزا للخدمات المعلوماتية يوفر وقتهم وجهدهم، ويحد من حاجتهم للتنقل، ويجعلهم أكثر كفاءة وفعالية، ثم تليها نسبة **20.13%** وهي المرتبة الثالثة تعنى باستخدام الهاتف في أداء مهامهم للاتصال فيما بينهم وتبادل المعلومات، بينما تقل النسبة لاستخدام Data show في أداء مهامهم ب **14.58%** ربما تعود الأسباب إلى عدم الحاجة إليه في أداء مهامهم و يستخدمونه بعض الموظفين عند إقامة ملتقيات أو اجتماعات أو جلسات أو إن صح القول يستخدمونه في القيام بعملية التدريب أو التكوين لتوضيح المعلومات أكثر.

عند إجراء المقابلة مع احد الموظفات (مكلفة بالدراسات) أكدت لنا أنها تستخدم وسائل أخرى، إضافة لهذه الوسائل المذكورة كالانترانت (استخدمها بشكل كبير فهي تمكن من الاتصال بالعاملين والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع وأكثر كفاءة واقل تكلفة)، والاكسترانت (فهي أسرع وأدق من الانترانت فنحن نتعامل من خلالها مع المؤسسات التي تجمعنا أعمال مشتركة)، أما الفاكس فاستخدمه كثيرا لانجاز المهام في اقل وقت ممكن.

جدول (13): توزيع مفردات البحث حسب رأيهم في إحداث الوسائل التكنولوجية الحديثة تغييرات ايجابية في تحسين تدريبهم.

الاحتمالات	ك	%
نعم	48	80
لا	12	20
المجموع	**60**	**%100**

شكل (16): توزيع مفردات البحث حسب رأيهم في إحداث الوسائل التكنولوجية الحديثة تغييرات ايجابية في تحسين تدريبهم.

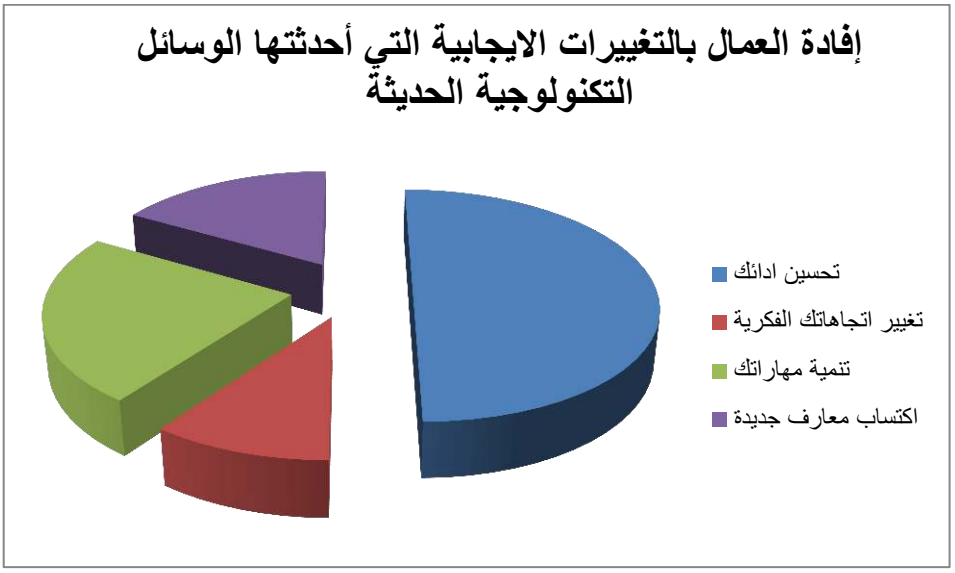


الملاحظ من خلال الجدول **(13)** أن اكبر نسبة سجلت ب **80 %** ترى أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تحدث تغييرات ايجابية في تحسين نوعية تدريبهم ، بينما تقل النسبة ب **20%** التي ترى العكس، ومنه يمكننا القول أن هذه النتائج بينت لنا مدى أهمية الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل (الحاسوب، الهاتف، data show ..الخ) في تزويد الأفراد (العاملين) بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم وإكساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء ورفع روحه المعنوية لتحقيق أهداف المنظمة

جدول (14): توزيع مفردات البحث حسب إفادة العمال بالتغييرات الايجابية التي أحدثتها الوسائل التكنولوجية الحديثة.

الاحتمالات	ك	%
تحسين أدائك	60	50
تغيير اتجاهاتك الفكرية	12	10
تنمية مهاراتك	28	23.33
اكتساب معارف جديدة	20	16.66
المجموع	**120**	**100**

شكل (17): توزيع مفردات البحث حسب إفادة العمال بالتغييرات الايجابية التي أحدثتها الوسائل التكنولوجية الحديثة.



تحسب النسب وفقا لعدد الإجابات المتكررة أي يكون المجموع الكلي 120

تحصلنا على نسبة **50%** لأغلبية المستجوبين في إفادتهم بالتغييرات الايجابية التي أحدثتها الوسائل التكنولوجية الحديثة في تحسين نوعية تدريبهم فأجابت الأغلبية ب (تحسين أدائهم)، وتليها نسبة **23.33%** أجابت ب (تنمية مهاراتها) ، بينما أجابت الفئة ب(اكتساب معارف جديدة) ب **16.66%**، فتقل النسبة **10%** لفئة المبحوثين الذين أجابوا ب(تغيير اتجاهاتهم الفكرية).

فكل حسب إفادته بالتغييرات التي أحدثتها الوسائل التكنولوجية الحديثة في تحسين نوعية تدريبه.

جدول (15): توزيع مفردات البحث حسب استخدامهم للوسائل التكنولوجية الحديثة داخل المؤسسة.

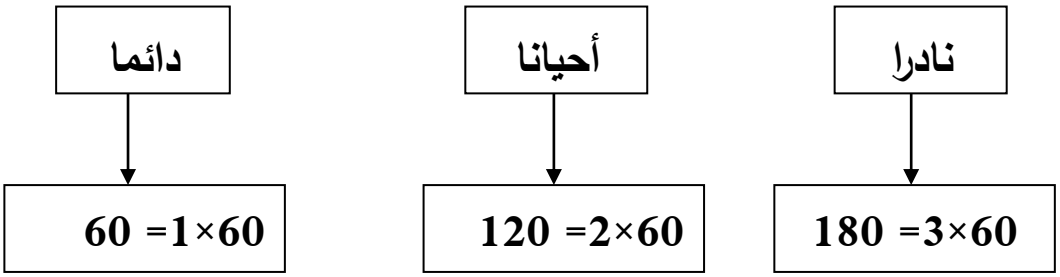
الاحتمالات	نادرا (3)	أحيانا (2)	دائما (1)	المجموع	النتيجة
الاتصال بالموظفين داخل المؤسسة	28.33 3×28.33 = 84.99	0	71.67 =1×71.67 71.67	156.66	-
الاتصال بالموظفين خارج المؤسسة	13.33 3×13.33 = 39.99	40 = 2×40 80	46.67 =1×46.66 46.66	166.66	-
الحصول على المعلومات والمعارف	0	70 = 2×70 140	=1×30 30	170	-
الاتصال والتواصل بين فروع المؤسسة الخارجية	13.33 3×13.33 = 39.99	56.67 2×56.66 = 113.34	30 =1×30 30	183.33	+

إن **قياس الاتجاه** "يتم من خلاله إنشاء مقولات تعبر عن الآراء المفضلة و غير المفضلة لموضوع ما أو إصدار ما تم بحثه و البنود المفضلة تعني إن المستجيب سوف يشير على درجة الموافقة أو الغير موافقة مع كل بند". (*قماس زينب: 2014-2015، ص.217)*

ولقياس هذا الاتجاه في هذا الصدد، استخدمنا مقياس "**ليكرت الرباعي**" ، حيث قمنا ببناء المقياس بعبارات سهلة الفهم و محددة حسب الاتجاه، بجمع كل النقاط بمختلف الآراء التي أعطاها المستجوبون لمجموع

العبارات التي تقيس الاتجاه، فالمقياس في هذه الحالة فهو من 1 إلى 3 ، وبتطبيقه على عينة بحثنا المقدرة ب 60 عامل، نجد أن الحد الأعلى هو180 أي أن مجال قياسنا يقع بين 60 و180، والنقطة الوسطى المحددة للاتجاه هي 60، فما اقل من 180 يعتبر اتجاه سلبي، فما هو أكثر فهو اتجاه ايجابي. يتضح لنا من خلال الجدول (15) أن رأي عينة البحث حول استخدامهم للوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصال بالموظفين داخل المؤسسة اخذ الاتجاه السالب بمعدل 156.66 نقطة من 180 على سلم القياس، و166.66 نقطة للاتصال بالموظفين خارج المؤسسة، أما الحصول على المعارف والمعلومات فقدر معدلها ب 170 نقطة من 180، بينما تحصلنا على اتجاه موجب للاتصال والتواصل بين فروع المؤسسة الخارجية على 183.33 نقطة. **شكل رقم (18)**

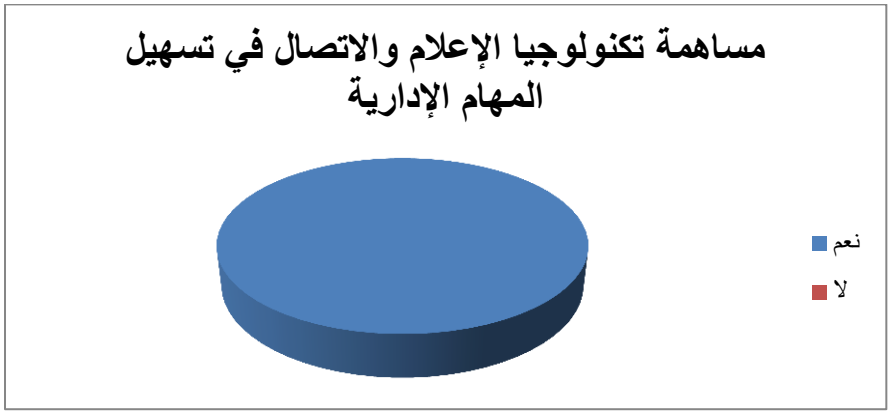
شكل رقم(18): مخطط قياس اتجاه عينة البحث لاستخدامهم الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل المؤسسة.



جدول (16): توزيع مفردات البحث حسب مساهمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسهيل المهام الإدارية.

الاحتمالات	ك	%
نعم	60	100
لا	/	/
المجموع	**60**	**%100**

شكل (19): توزيع مفردات البحث حسب مساهمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسهيل المهام الإدارية.

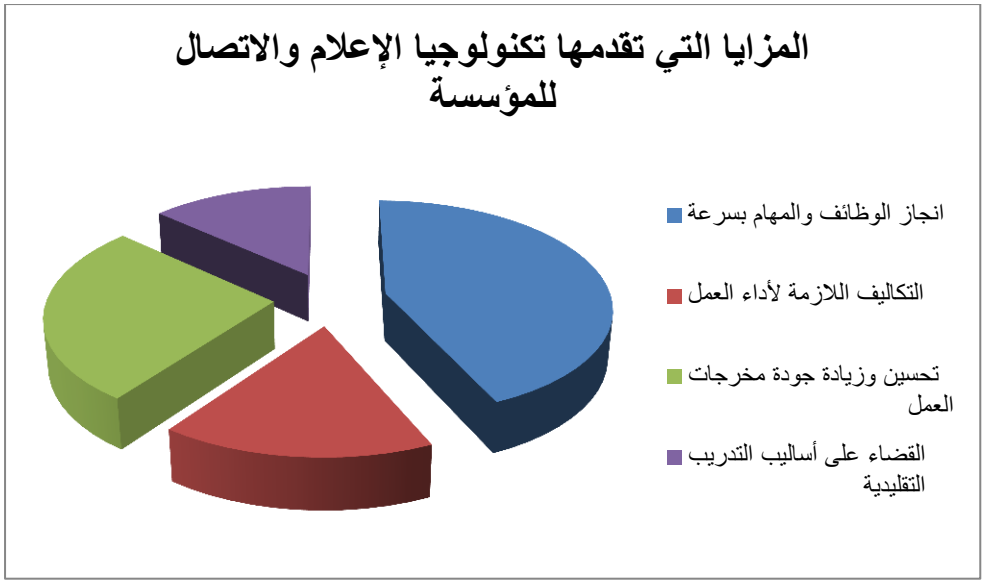


إن استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة يسمح بتحقيق أهداف المؤسسات والإدارات، وهو ما جعل الاهتمام بهذه التكنولوجيات من الأولويات خاصة في المؤسسات، لأنها تسمح بتبادل المعلومات بين العمال كما تسمح بتحسين ظروف العمل وعقلنة الوظائف الموجودة، إذ سجلت اكبر نسبة **100 %** فكل عينة البحث توافق الرأي بمدى مساهمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في عملية تسهيل المهام الإدارية.

جدول (17): توزيع مفردات البحث حسب المزايا التي تقدمها تكنولوجيا الإعلام والاتصال للمؤسسة.

الاحتمالات	ك	%
انجاز الوظائف والمهام بسرعة	26	43.33
التكاليف اللازمة لأداء العمل	10	16.66
تحسين وزيادة جودة مخرجات العمل	16	26.66
القضاء على أساليب التدريب التقليدية	08	13.33
المجموع	**60**	**100**

شكل (20): توزيع مفردات البحث حسب المزايا التي تقدمها تكنولوجيا الإعلام والاتصال للمؤسسة.



الملاحظ من خلال الجدول أن اكبر نسبة تعود إلى **43.33 %** التي ترى أن المزايا التي تقدمها تكنولوجيا الإعلام والاتصال داخل المؤسسة هي : انجاز الوظائف و المهام بسرعة، بينما تليها الفئة التي ترى أن تحسين وزيادة جودة مخرجات العمل من أهم المزايا التي تقدمها تكنولوجيا الإعلام والاتصال بنسبة **26.66 %**، فتليها في الرتبة الثالثة الفئة التي ترى بان التكاليف اللازمة لأداء العمل من أهم المزايا بنسبة **16.66%**، فتليها الفئة الأخيرة بنسبة **13.33%** التي ترى بان أهم المزايا التي تقدمها تكنولوجيا الإعلام والاتصال هو القضاء على أساليب التدريب التقليدية، ومنه يمكننا القول أن لتكنولوجيا الإعلام والاتصال مزايا وفوائد تعود على العامل والمنظمة من أهمها نذكر:

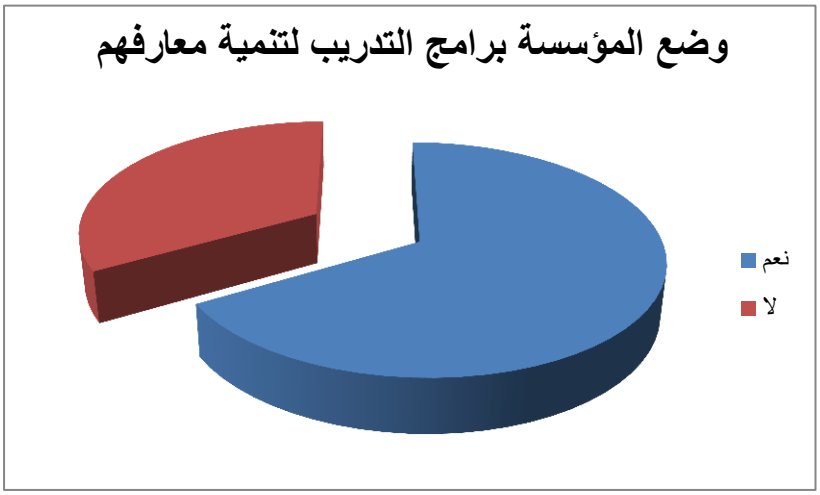
- ✓ سهولة الاتصال بين العاملين وبين الإدارة والعمال.
- ✓ تسمح للمؤسسة بتخزين وتبادل واستخدام المعارف المكتسبة مع العاملين أو المؤسسات المجاورة.
- ✓ زيادة الإنتاجية.
- ✓ تسهيل بناء القدرات لأصحاب الأعمال والعاملين من خلال برامج التعليم الالكتروني.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول (18): توزيع مفردات البحث حسب وضع المؤسسة برامج التدريب لتنمية معارفهم.

الاحتمالات	ك	%
نعم	40	66.66
لا	20	33.33
المجموع	**60**	**%100**

شكل (21): توزيع مفردات البحث حسب وضع المؤسسة برامج التدريب لتنمية معارفهم.



يعتبر التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية. سجلت نتائج الاستبيان نسبة **66.66 %** من المبحوثين الذين حضوا بفرص التدريب لتحسين أدائهم، وهي نسبة مرتفعة بمقارنتها بالذين لم يحضوا بنفس فرصة التدريب بنسبة **33.33 %**، وهذا يتعارض مع أهداف المؤسسة ومصالح الفرد لان المؤسسة في حاجة إلى قوى عاملة ذات أداء مرتفع وليس عامل أداءه ضعيف، باعتبار التدريب احد النشاطات الإدارية الأساسية التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر لأنه احد مدخلات تنمية الكفاءات، ويؤثر

على مدى فاعلية هذه المنظمات ومستويات انجازها، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية في البيئة التي تنشط فيها.

جدول (19): توزيع مفردات البحث حسب استخدام المؤسسة الانترنت والبريد الالكتروني في إيصال المعلومات لهم.

الاحتمالات	ك	%
نعم	16	26.66
لا	44	73.33
المجموع	**60**	**%100**

جدول (20): توزيع مفردات البحث حسب رأيهم في استخدام المؤسسة للانترنت والبريد الالكتروني في إيصال المعلومات لهم.

الاحتمالات	ك	%
السرعة في إيصال المعلومات	6	37.5
ربح الوقت	3	18.75
سهولة الاتصال بين العمال	7	43.75
المجموع	**16**	**100**

نلاحظ من خلال الجدولين (19) و (20) لتوزيع مفردات البحث حسب استخدام المؤسسة الانترنت والبريد الالكتروني في إيصال المعلومات لهم، فتبين لنا من خلال النتائج المحصل في الجدول رقم (19) أن أغلبية المستجوبين أجابوا بعدم استخدام المؤسسة للانترنت والبريد الالكتروني في إيصال المعلومات لهم بنسبة **73.33%** وهذا راجع لعدم الحاجة مثل هذه التقنيات في إيصال المعلومات لهم والتواصل فيما بينهم واستبدالها بالهاتف، نوهي الفئة التي تستخدم وتستعمل هذه التقنيات في إيصال المعلومات بنسبة **26.66%** وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبة الأخرى، نظرا لما يقدمانه الانترنت والبريد الالكتروني من

سهولة في نقل المعلومات والرسائل والملفات بتكلفة اقل بكثير من نقلها عن طريق الأساليب التقليدية، بالإضافة إلى سرعة الاتصال بين المؤسسة والعمال.

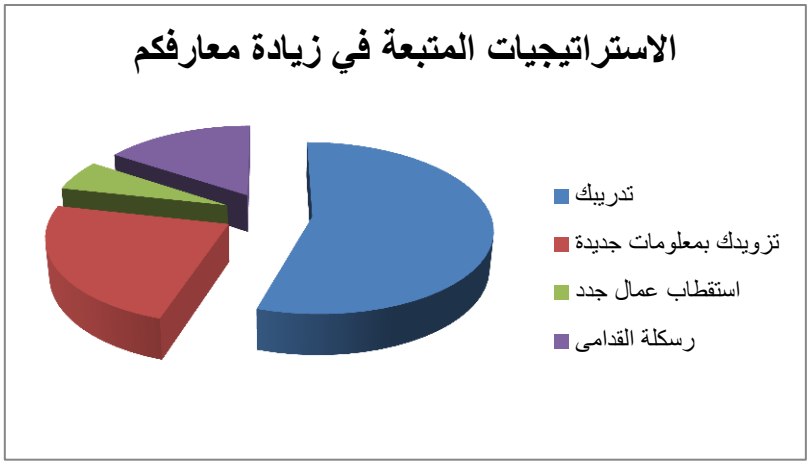
بينما نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) الذي يوضح لنا رأي أقلية المستجوبين في استخدام المؤسسة للانترنت والبريد الالكتروني في إيصال المعلومات حيث أجابوا أغلبية المستجوبين بنسبة **43.75 %** بالتدليل برأيهم أن استخدام الانترنت والبريد الالكتروني داخل المؤسسة (يسهل الاتصال بين العمال)، فتليها نسبة **37.5%** أجابوا ب: (السرعة في إيصال المعلومات)، بينما تقل النسبة لفئة المبحوثين الذين أدلوا برأيهم (ربحا للوقت) عند استخدام المؤسسة الانترنت والبريد الالكتروني في إيصال المعلومات والتواصل بين الإدارة والعمال. وتبقى وسيلتي الانترنت والبريد الالكتروني أشهر وأسرع خدمة لإتاحة الاتصالات وتبادل المعلومات في بضع دقائق فقط.

المحور الثاني: مساهمة البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في زيادة معارف العاملين.

جدول (21): توزيع مفردات البحث حسب الاستراتيجيات المتبعة في زيادة معارفهم.

الاحتمالات	ك	%
تدريبك	28	46.66
تزويدك بمعلومات جديدة	12	20
استقطاب عمال جدد	3	5
رسكلة القدامى	8	13.33
المجموع	**60**	**100**

شكل (22): توزيع مفردات البحث حسب الاستراتيجيات المتبعة في زيادة معارفهم.



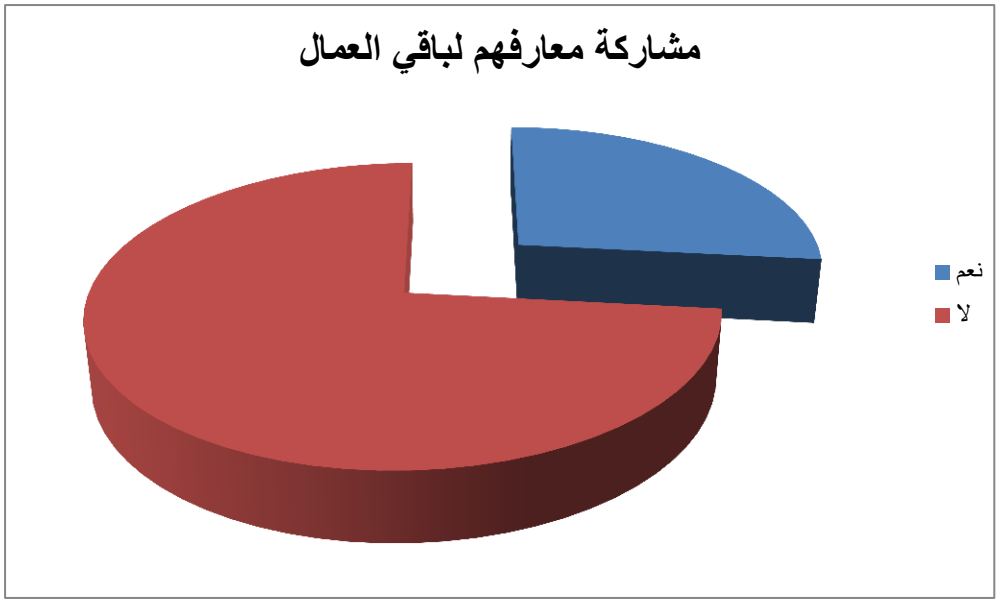
سجلت نتائج الاستبيان نسبة **46.66 %** من المبحوثين الذين حضوا ب: (فرص التدريب) لزيادة معارفهم، بينما تقل النسبة (لتزويدهم بمعلومات جديدة) لزيادة معارفهم بنسبة 20%، في حين نسجل نسبة **13.33%** للذين تعتمد المؤسسة في زيادة معارفهم عل (رسكلة القدامى)، بينما تقل النسبة (لاستقطاب عمال جدد ذو خبرة) بنسبة **5%**.

يتضح من توزيع المبحوثين حسب الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في زيادة معارفهم على تسجيل اكبر نسبة للتدريب بنسبة **46.66%** التي تعتمدها المؤسسة نظرا لأهمية التدريب بتزويد الأفراد أو المتدربين بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأفراد في عملهم، أو تزويد بعض العمال بمعلومات جديدة وهذا ما سجلناه بنسبة **20%**، قد تلجا بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين (رسكلة القدامى) وهذا المصدر اثبت جدواه في كثير من المؤسسات وهذا ما سجلناه بنسبة **13.33%**.

جدول (22): توزيع مفردات البحث حسب مشاركة معارفهم لباقي العمال.

الاحتمالات	ك	%
نعم	37	61.66
لا	23	38.33
المجموع	**60**	**%100**

شكل (23): توزيع مفردات البحث حسب مشاركة معارفهم لباقي العمال.

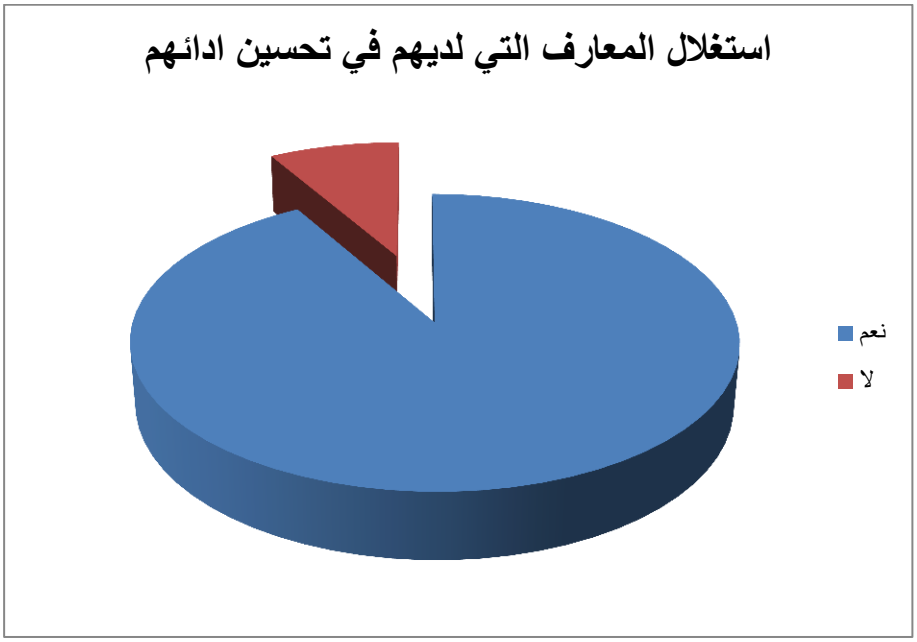


الملاحظ من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها وفقا لمشاركة العمال المعارف التي لديهم فيما بينهم، أن نسبة **61.66 %** من المبحوثين يشاركون معارفهم مع باقي العمال وهذا لاستفادة بعض العمال من تجاربهم وخبراتهم وذلك عن طريق المحاضرات، المناقشات الجماعية، الحوار المفتوح، الاتصالات الغير الرسمية...الخ، وفي مقابل ذلك نجد نسبة **38.33%** من المبحوثين لا يشاركون معارفهم مع باقي العمال نظرا لكون هذه الفئة من المرؤوسين (إطارات) فبعضهم لا يشاركون معارفهم ولا يعطون أسرار مهنهم لباقي العمال خاصة الأقل منهم درجة ، فهذا الأمر صادفني وانأ موجودة في تلك المؤسسة أي في (فترة التربص) قولا من رئيس قسم عند إجراء المقابلة معه **(chef de personnel)**: أنا أخاف أن أعطي كيفية العمل أو معلومات سرية عن المؤسسة أو معلومات اعرفها لأي شخص كان وخاصة المتربصين خوفا من خروج تلك المعلومات وإحداث مشاكل للمؤسسة.

جدول (23): توزيع مفردات البحث حسب استغلال المعارف التي لديهم في تحسين أدائهم.

الاحتمالات	ك	%
نعم	55	91.66
لا	5	8.33
المجموع	**60**	**%100**

شكل (24): توزيع مفردات البحث حسب استغلال المعارف التي لديهم في تحسين أدائهم.

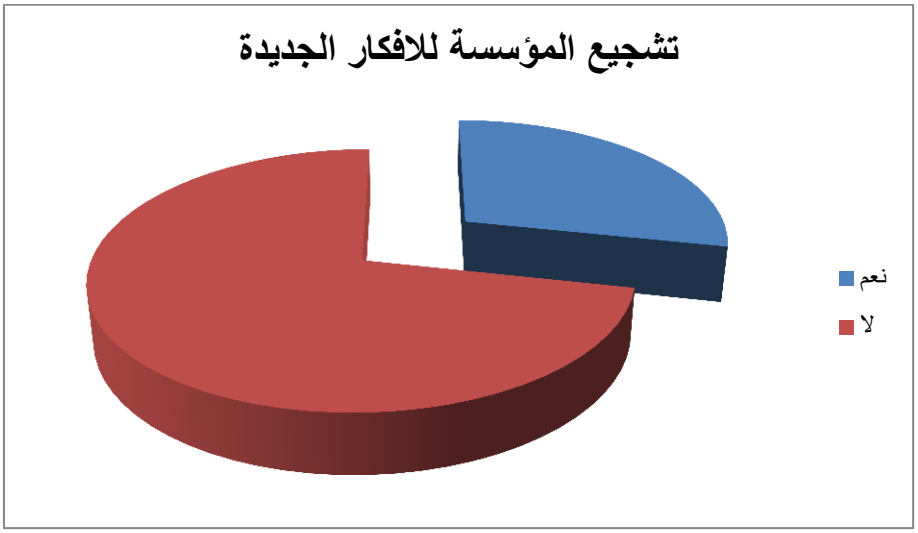


الملاحظ من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها وفقا لاستغلال المعارف التي لدى العمال في تحسين أدائهم، أن نسبة **91.66 %** من المبحوثين يستغلون معارفهم في تحسين أدائهم، فقد ساهموا بعض العاملين (مجال الدراسة) في حل العديد من المشكلات كإصلاح بعض الآلات بعد عطلها دون اللجوء إلى مختص في إصلاح الآلات، بينما تقل النسبة ب **8.33%** للذين لم يستغلوا معارفهم في تحسين عملهم وهذا راجع لمستواهم التعليمي و لطبيعة العمل المقدم لهم، أي القيام بأداء الأعمال و الواجبات الموكلة لهم فقط دون اللجوء إلى إضافة معارفهم أو التفكير في تحسين عملهم.

جدول (24): توزيع مفردات البحث حسب تشجيع المؤسسة للأفكار الجديدة.

الاحتمالات	ك	%
نعم	17	28.33
لا	43	71.66
المجموع	**60**	**%100**

شكل (25): توزيع مفردات البحث حسب تشجيع المؤسسة للأفكار الجديدة.

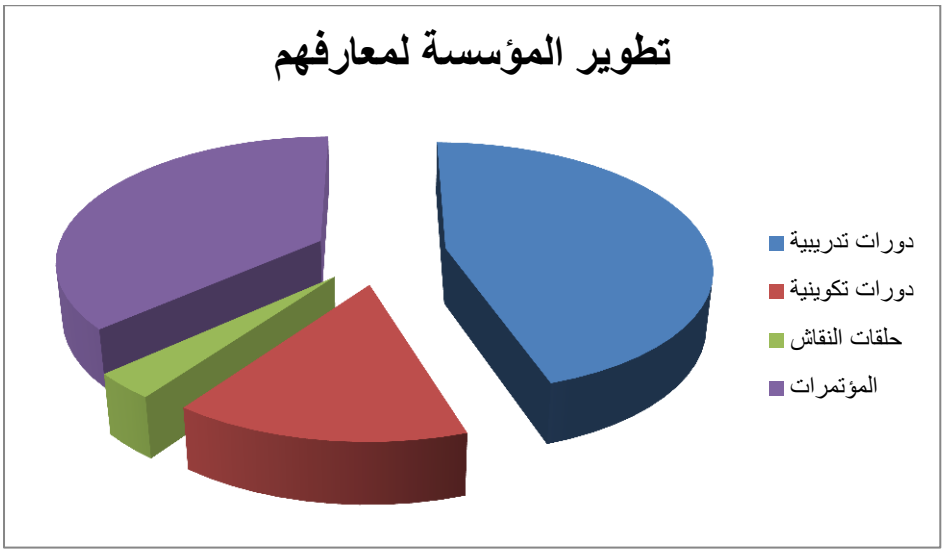


الملاحظ من خلال الجدول(24) أن اكبر نسبة سجلت **71.33%** لاستجابة أغلبية المبحوثين انه لا يتم تشجيع الأفكار الجديدة التي تقدم من طرف العمال، وهذا الأمر حتما ينعكس سلبا على معنويات العمال ، وقتل شيئا فشيئا روح المبادرة والإبداع لديهم، فيصبح العامل يهتم فقط بتأدية واجباته بالحد الأدنى الذي لا يعاقب عليه ولا يزيد عنها، مادام الكل يتساوون، المجد والغير المجد، في تحصيل الأجر في نهاية الشهر، ولا معنى للتميز والتفوق. إلا في بعض الحالات النادرة التي يكون الفرد مجددا ومبدعا ويؤتي بالأفكار الجديدة نابع من ذاته، كدافع الانجاز الذي شرحه **دافيد ماكليلاند David macllland** في نظرية الانجاز، وهذا ما سجلناه بنسبة **28.33 %**.

جدول (25): توزيع مفردات البحث حسب تطوير المؤسسة لمعارفهم.

الاحتمالات	ك	%
الدورات التدريبية	27	45
دورات تكوينية	9	15
حلقات النقاش	2	3.33
المؤتمرات	22	36.66
المجموع	**60**	**100**

شكل (26): توزيع مفردات البحث حسب تطوير المؤسسة لمعارفهم.



يوضح هذا الجدول تنمية المؤسسة لمهارات ومعارف أفراد العينة، فقد كانت أعلى نسبة متمثلة في **45%** حصلوا على (التدريب) من طرف المؤسسة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم، فالتدريب يكسب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل المسؤوليات اكبر في العمل، و يزيد ثقة العاملين بأنفسهم ويرفع من روحهم المعنوية وبالتالي تطوير العمل بمؤسستهم وهذا يمكنهم من مواجهة التغييرات التي تحدث ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد. تليها فئة المبحوثين الذين تنمي المؤسسة معارفهم عن طريق (المؤتمرات) التي تجرى داخل المؤسسة أو خارجها بنسبة **36.66%** ، ثم تقل النسبة ب **15%** لفئة المبحوثين التي تستخدم المؤسسة (الدورات التكوينية) في تنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم لان التكوين يرقى بالفكر و يطور الذات، أما النسبة الأخيرة فسجلت نسبة **3.33%** لاستعمال (حلقات النقاش) لتنمية معارفهم.

جدول (26): توزيع مفردات البحث حسب المعارف الجديدة تؤدي إلى رفع مستوى قدراتهم.

الاحتمالات	ك	%
نعم	40	66.66
لا	20	33.33
المجموع	**60**	**%100**

شكل (27): توزيع مفردات البحث حسب المعارف الجديدة تؤدي إلى رفع مستوى قدراتهم.



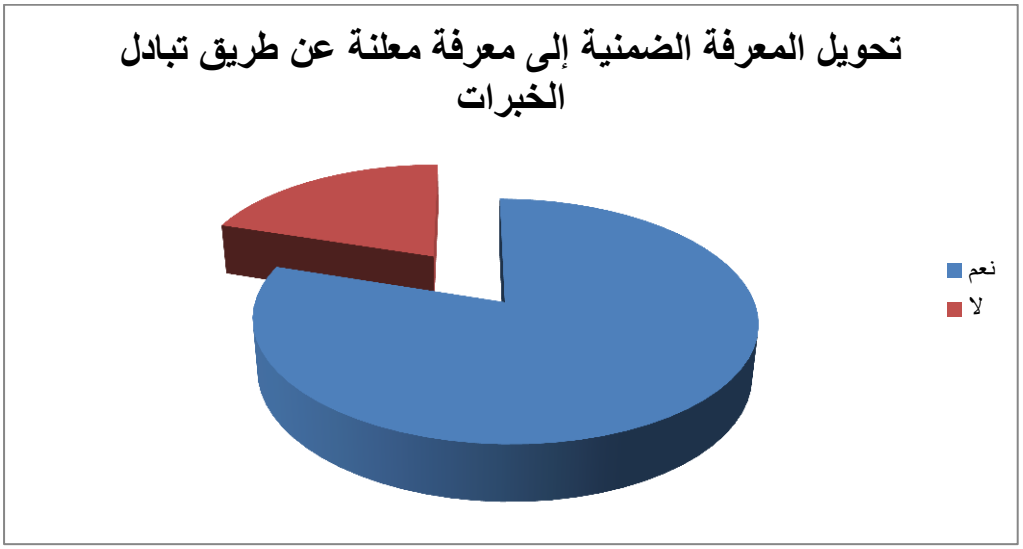
الملاحظ من خلال الجدول(**26**) أن اكبر نسبة سجلت **66.66 %** لإجابة أغلبية المبحوثين أن المعارف الجديدة أو المكتسبة تؤدي إلى رفع مستوى قدراتهم (المفاهيمية)، في حين ترى فئة المبحوثين بنسبة 33.33 % أن المعارف الجديدة أو المكتسبة لا تؤدي رفع مستوى قدراتهم (المفاهيمية)، ومنه أن النسبة الأكبر **66.66 %** ترى أن المعارف الجديدة تؤدي بشكل كبير في تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم، لأنه عن طريقها يتعرف الفرد على البيئة ويحاول تفسيرها، مثل التعرف على الحقائق والمعتقدات والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمهارات، والذي ينجم عنه زيادة في إنتاج المعرفة والعلم، بينما ترى نسبة **33.33%** من المبحوثين أن المعارف الجديدة لا تؤدي إلى رفع مستوى قدراتهم ربما تكتفي هذه الفئة بالمعارف التي تمتلكها فقط في أداء المهام الموكلة لها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول (27): توزيع مفردات البحث حسب تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة عن طريق تبادل الخبرات.

الاحتمالات	ك	%
نعم	48	80
لا	12	20
المجموع	**60**	**%100**

شكل (28): توزيع مفردات البحث حسب تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة عن طريق تبادل الخبرات.



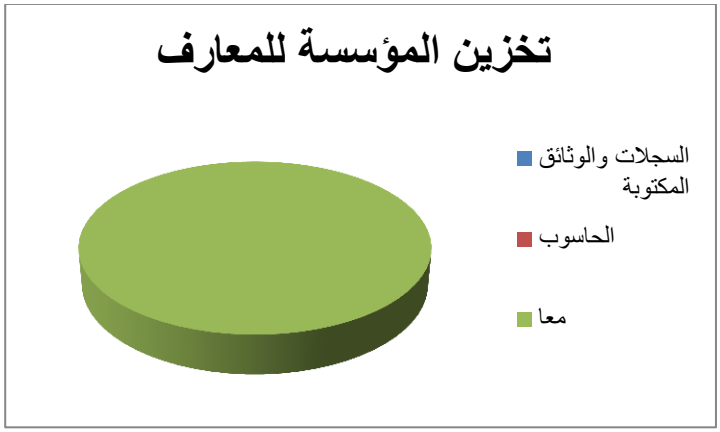
الملاحظ من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها وفقا لتحويل المعرفة الضمنية لأصحاب الخبرة إلى معرفة معلنة عن طريقة المشاركة وتبادل الخبرات بنسبة **80 %** مقابل **20 %** ، هذا ما يدفع باقي العمال إلى تحسين أدائهم واكتساب خبرات جديدة، فعملية استخراج المعارف تعتبر عملية تحسين مستمر لأدائهم، وبالتالي رفع كفاءتهم عن طريق تمكينهم بالاتصال بأصحاب الخبرة، مما يخلق جو من التعاون والتفاعل وتبادل الخبرات، وهذا ما يساعد على تنمية الكفاءات.

فتحويل المعرفة الكامنة (وهي المعلومات الموجودة داخل كل فرد) إلى معرفة صريحة (وهي المعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة تسمى بتنمية العمل الجماعي، وهي من أهم نجاح وتطبيق إدارة المعرفة الفعالة داخل التنظيمات الإدارية.

جدول (28): توزيع مفردات البحث حسب تخزين المؤسسة للمعارف.

الاحتمالات	ك	%
السجلات والوثائق المكتوبة	/	/
الحاسوب	/	/
معا	60	100
المجموع	**60**	**100**

شكل (29): توزيع مفردات البحث حسب تخزين المؤسسة للمعارف.



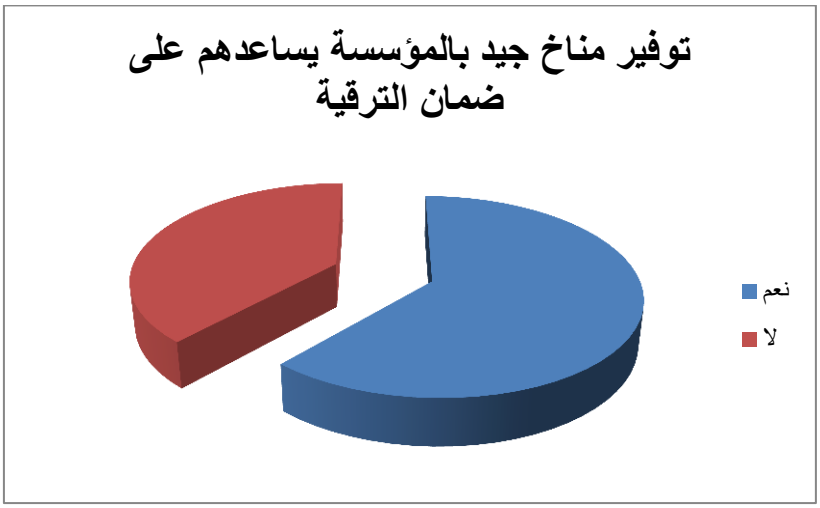
من خلال نتائج الجدول أعلاه، نجد أن نسبة **100 %** من مجموع المبحوثين أكدوا لنا أن المؤسسة تستعمل السجلات والوثائق المكتوبة والحاسوب معا لتخزين معارفها ومعلوماتها، فهذا يؤكد لنا أن المؤسسة رغم استعمالها للوسائل التكنولوجية الحديثة (الحاسوب) لما له أهمية كبيرة في تخزين المعلومات والمعارف الخاصة بالمؤسسة فهو يوفر الوقت أثناء البحث عن الملفات، إلا أنها مازالت تحتفظ بالطرق القديمة في تخزينها للمعارف (الوثائق المكتوبة و السجلات).

المحور الثالث: للبعد الاجتماعي دور في تحفيز العاملين

جدول (29): توزيع مفردات البحث حسب توفير مناخ جيد بالمؤسسة يساعدهم على ضمان الترقية.

الاحتمالات	ك	%
نعم	37	61.66
لا	23	38.33
المجموع	**60**	**100**

شكل (30): توزيع مفردات البحث حسب توفير مناخ جيد بالمؤسسة يساعدهم على ضمان الترقية.



يرى **61.66 %** من مجتمع البحث بحسب نتائج الاستبيان توفير مناخ جيد بالمؤسسة يساعدهم على ضمان الترقية، في مقابل ذلك نجد **38.33%** من العمال أكدوا لنا انه لا يتوفر مناخ جيد بالمؤسسة يساعدنا على ضمان الترقية.

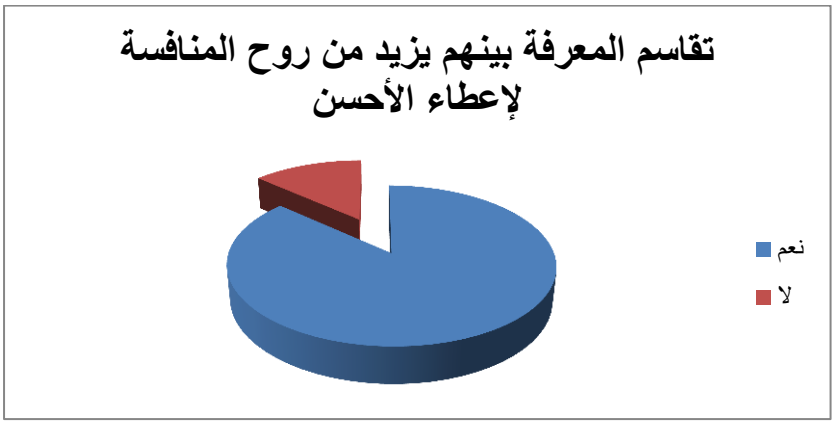
الملاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين اقروا انه تتوفر بيئة عمل مساعدة على ضمان الترقية بنسبة **66.61%**، فعند إجرائي للحوارات مع والدي أكد لي أن وجود مناخ جيد في المؤسسة أعطى مجال و الفرصة لكثير من العمال من الترقية في مكان العمل، كقيامهم بأعمال إضافية و تدريبات وتكوينات مهنيه مكنتهم من الترقية إلى مناصب أعلى رتبة من المناصب التي كانوا فيها، حسب قول والدي: (هناك بعض العمال مصنفين في 12 اقل رتبة ولكن بعد ترقيتهم أصبحوا مصنفين في 15 أي الصعود (الترقية) من منصب إلى منصب أخر تدريجيا)، في حين نجد أن نسبة **38.33%** من المبحوثين أن توفير مناخ جيد بالمؤسسة لا يساعدهم على ضمان الترقية، ربما ترجع هذه الفئة إلى العمال التنفيذيين (الذين يقومون

بتوصيل الكهرباء والغاز) فمستواهم يكون اقل بكثير من مستوى الإطارات فيبقون على الخدمة التي وكلت إليهم أولا ولا توجد فرص للترقية لهم.

جدول (30): توزيع مفردات البحث حسب تقاسم المعرفة بينهم يزيد من روح المنافسة لإعطاء الأحسن.

الاحتمالات	ك	%
نعم	52	86.66
لا	08	13.33
المجموع	**60**	**100**

شكل (31): توزيع مفردات البحث حسب تقاسم المعرفة بينهم يزيد من روح المنافسة لإعطاء الأحسن.



من خلال المعطيات المتحصل عليها صرح **86.66%** من المبحوثين أنهم يتقاسمون المعارف بينهم وبين العمال الآخرين وبالتالي يزيد من روح المنافسة لإعطاء الأحسن، وهذا ما يؤكد لنا في الجدول رقم (27) لتحويل المعرفة الضمنية الموجودة لدى أصحاب الخبرة إلى معرفة معلنة، ما يتبين لنا تقاسم الأفكار بين العمال واكتسابهم لخبرات جديدة فيجعلهم في تواصل دائم مع بعضهم، ويطور العلاقات الإنسانية وكذلك حل المشكلات التي تعترضهم عن طريق اللقاءات والحوارات الغير رسمية. وتأتي جميع هذه الأمور بنتائج جيدة تعود بالمنفعة على الفرد والمؤسسة من بينها:

- ✓ زيادة معارف العاملين.
- ✓ تحسين القيمة السوقية للعاملين.

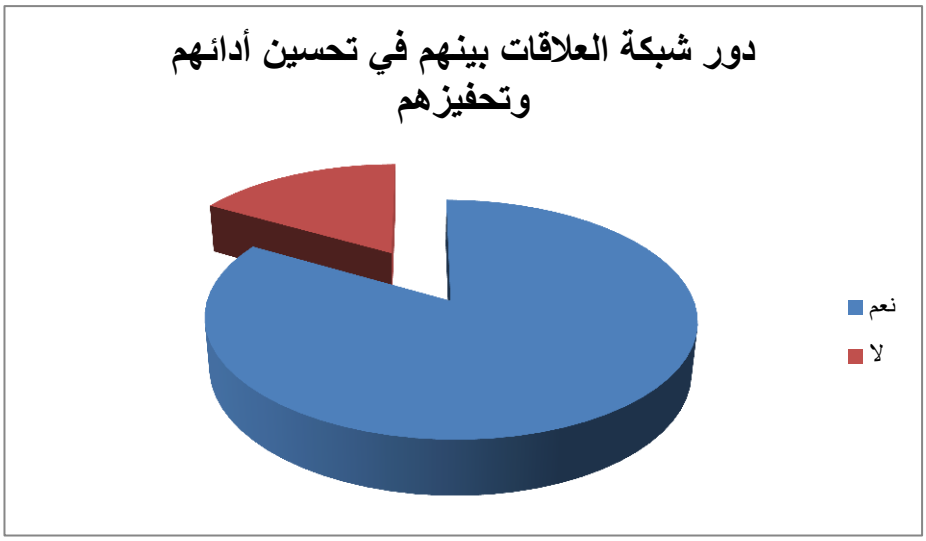
✓ رفع مستوى المنافسة لإعطاء الأحسن (فكل منهم يستخرج أفكاره الكامنة إلى أفكار ظاهرة).

بينما ترى فئة المبحوثين بنسبة **13.33%** أن تقاسم المعرفة بين العاملين لا يزيد من روح المنافسة لإعطاء الأحسن، ربما نرجع الأسباب إلى ضيق الوقت وضغوط العمل وكثرة واجبات العمل والذي يشكل عائق أمام العمال في تقاسم المعارف وإبراز روح المنافسة بينهم.

جدول (31): توزيع مفردات البحث حسب دور شبكة العلاقات بينهم في تحسين أدائهم وتحفيزهم.

الاحتمالات	ك	%
نعم	50	83.33
لا	10	16.66
المجموع	**60**	**100**

شكل (32): توزيع مفردات البحث حسب دور شبكة العلاقات بينهم في تحسين أدائهم وتحفيزهم.



يرى **83.33%** من مجتمع البحث حسب نتائج الاستبيان أن شبكة العلاقات بين العمال لها دور في تحسين أدائهم وتحفيزهم، في مقابل ذلك نجد نسبة **16.66 %** من العمال يرون أنه ليس لشبكة العلاقات دور في تحسين أدائهم.

ومنه نجد النسبة الأكبر **(83.33%)** أدركوا أهمية الاتصال الغير الرسمي داخل المؤسسة في تحسين أداء العمال وتحفيزهم للعمل أكثر، لامتياز الاتصال الغير الرسمي بالسرعة وسهولة الانتشار، وهو يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الرسمي، فالحياة التنظيمية أكثر تعقيدا من أن تحتويها ضمن هيكل رسمي

فقط، فالعمال بحاجة إلى إقامة علاقات ودية في العمل وغياب هذه العلاقات يؤدي إلى نقص الإنتاجية. فالاتصال الغير الرسمي داخل المؤسسة مجال الدراسة يتمثل في:

- ✓ اللقاءات العفوية بين زملاء العمل لإسراع دراسة المواضيع.
- ✓ الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- ✓ التبادل السريع بين الرؤساء ومساعديهم في ادني المستويات حول النشاطات المسطرة.

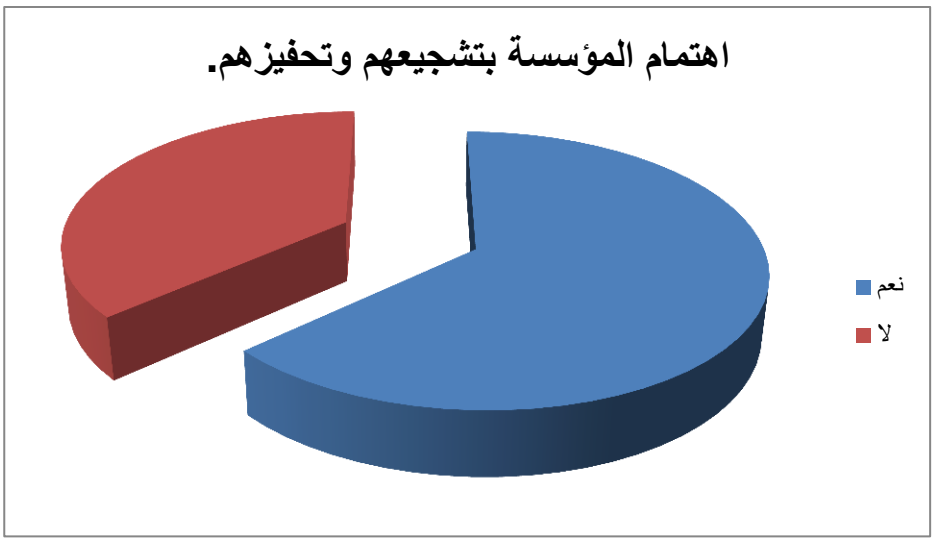
إن الاتصال غير رسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات الإدارية، فتواجد الأول وحده هو نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التسيير، وتواجد الثاني (رسمي) دون الأول (غير رسمي) هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد. لكن ورغم ايجابيات هذا النوع من الاتصال إلا انه يمكن أن يكون له اثر سلبي على التنظيم ، فبعض العمال لا يحبون هذا النوع من الاتصال (أي العلاقات القائمة بين العمال في إطار غير رسمي) وهذا ما سجلناه بنسبة **16.66%** بحيث يؤدي أحيانا إلى:

- ✓ انتشار الشائعات والأخبار الناقصة كما حدث الأمر في المؤسسة مجال الدراسة بمشاكل داخلها، مما يترك أثار سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

جدول (32): توزيع مفردات البحث حسب اهتمام المؤسسة بتشجيعهم وتحفيزهم.

الاحتمالات	ك	%
نعم	38	63.33
لا	22	36.66
المجموع	**60**	**100**

شكل (33): توزيع مفردات البحث حسب اهتمام المؤسسة بتشجيعهم وتحفيزهم.

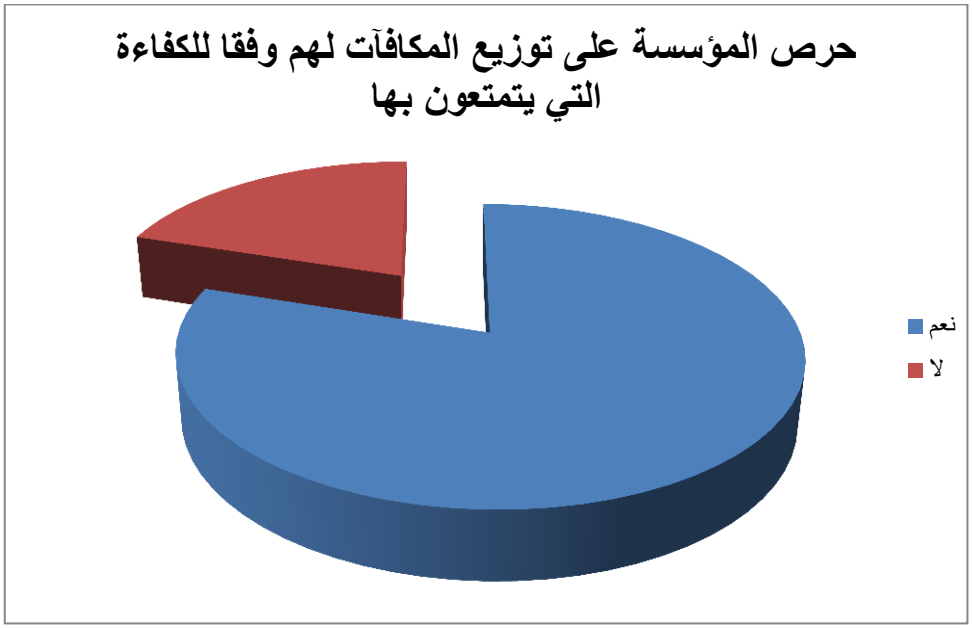


يتضح لنا من خلال الجدول **(32)** الذي يمثل اهتمام المؤسسة بتشجيع وتحفيز العمال على المشاركة لبلوغ الأهداف المسطرة. أن أغلبية المبحوثين بنسبة **63.33 %** تقوم المؤسسة بتشجيعهم وتحفيزهم، وهذا يؤكد لنا مدى أهمية المورد البشري داخل المؤسسة، باعتباره مصدر الفكر والتطوير فعلى المؤسسة إدراك مدى أهميته والعمل على مراعاة العوامل النفسية له بالقيام بتحفيزه وتشجيعه على العمل أكثر، وبالتالي فالمورد البشري يساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا إذا ما وجد ظروف العمل المناسبة وتلقيه لمختلف الحوافز المادية والمعنوية وكذلك تشجيعه. تليها فئة المبحوثين بنسبة قليلة **36.66 %** التي أكدت بعدم تحفيزها وتشجيعها لبلوغ الأهداف المسطرة، ربما هذا راجع لهذه الفئة من العمال التنفيذيين فالمؤسسة لا تحفزهم فهي تعطيهم أوامر وعلى هذه الأخيرة تطبيقها دون مراعاة العوامل النفسية لها.

جدول (33): توزيع مفردات البحث حسب حرص المؤسسة على توزيع المكافآت لهم وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها.

الاحتمالات	ك	%
نعم	48	80
لا	12	20
المجموع	**60**	**100**

شكل (34): توزيع مفردات البحث حسب حرص المؤسسة على توزيع المكافآت لهم وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها.

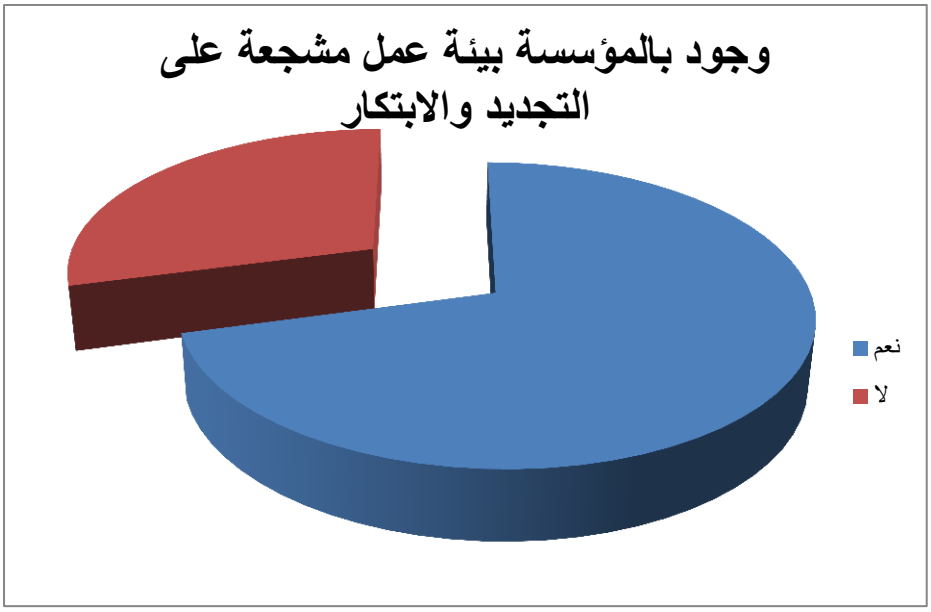


نريد من خلال هذا الجدول أن نستطلع رأي أفراد العينة فيما إذا كانت المؤسسة تكافئ جهود العمال وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها، فكان رأي أغلبية المبحوثين بنسبة **80 %** يتفقون على أن المكافأة على الجهود تكون وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها، في حين ترى نسبة **20%** انه لا تكافئهم المؤسسة حسب الكفاءة التي يتمتعون بها. ومن المقابلة مع مسؤولي قسم الموارد البشرية عرفنا أن فكرة المكافأة واردة ولكن ليست دائما تكون بالشكل المادي، فالأفراد نتيجة احتياجاتهم المادية لا يعيرون اهتماما للحوافز الأخرى ولا يعتبرونها أصلا حافزا، مادامت احتياجاتهم لم تتجاوز الدرجات الأولى من سلم **ماسلو** للحاجات (الاحتياجات المادية)، وبالتالي المكافأة المقنعة لديهم هي دائما المادية وهي الغير المعمول بها بشكل كبير في المؤسسة، وإنما تكافئ جهود العمال المميزين في العمل بطرق أخرى، كالحصول على فترات راحة مدفوعة الأجر، أو الاستفادة من دورات تدريبية أو غيرها من الأمور المعنوية.

جدول (34): توزيع مفردات البحث حسب توفر بالمؤسسة بيئة عمل مشجعة على التجديد والابتكار.

الاحتمالات	ك	%
نعم	34	56.66
لا	14	23.33
المجموع	**60**	**100**

شكل (35): توزيع مفردات البحث حسب وجود بالمؤسسة بيئة عمل مشجعة على التجديد والابتكار.

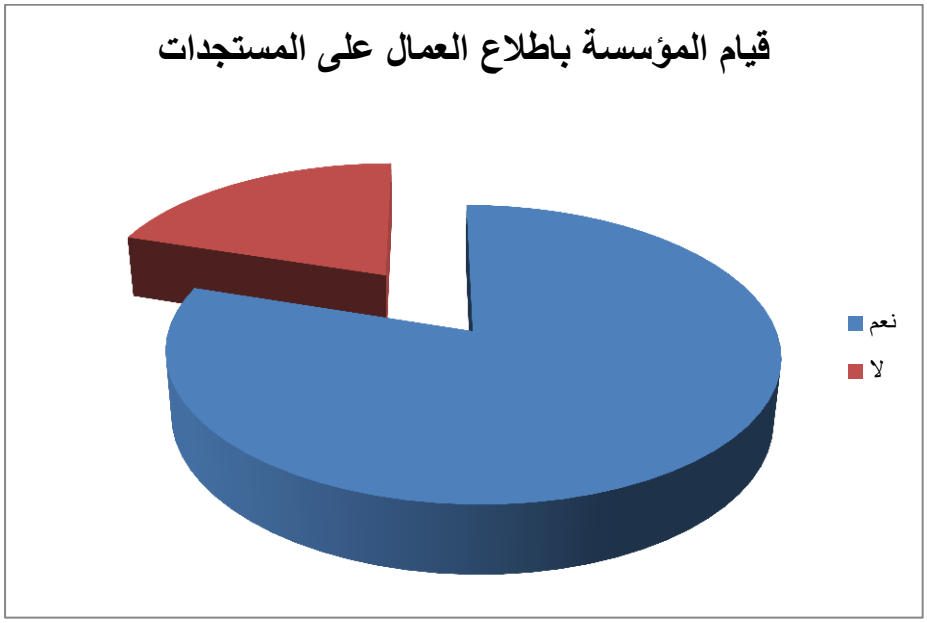


تعتبر بيئة العمل المتحكم الأساسي في ظروف العمل، سواء من الناحية الفيزيقية وتكيف المحيط ارغونوميا مثلا، أو من ناحية علاقات العمل، ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى نسبة **56.66%** من المبحوثين أكدوا لنا توفر بيئة عمل مشجعة على التجديد والابتكار، فتشجيع العاملين لطرح ما لديهم من أفكار ومقترحات ويعطونهم الحرية للتعبير عن الرأي، يعزز الشعور بالانتماء لديهم ويمكنهم من استخراج أفكار أو منتجات جديدة يمكن تبنيها في المنظمة، بحيث يترتب عنها إحداث نوع من التغيير في البيئة أو عمليات مخرجات المنظمة، فعند تواجدنا في المؤسسة لا حظنا جو ملائم للعمل يحتوي على (أضواء، مدافئ، مكيفات ،هدوء، وأدوات وآلات ،ومعدات أساليب العمل...الخ)، مقابل هذا سجلنا **23.33%** لفئة المبحوثين الذين اقروا انه لا توجد بالمؤسسة بيئة مشجعة على التجديد والابتكار، كما أكدنا سابقا في الجدول رقم(38) عند إجراء حوار مع الموظفة لقولها:"المؤسسة لا تشجع كل ما هو جديد بالعكس يعتبرون العمل الجديد عمل واجب وعليك القيام به ويصبح من المهام والواجبات الموكولة لك باعتبار العمل المبتكر أو المبدع الذي قدمته عمل ثانوي".

جدول (35): توزيع مفردات البحث حسب قيام المؤسسة باطلاع العمال على المستجدات.

الاحتمالات	ك	%
نعم	48	80
لا	12	20
المجموع	**60**	**100**

شكل (36): توزيع مفردات البحث حسب قيام المؤسسة باطلاع العمال على المستجدات.



يتضح من خلال الجدول أن اكبر نسبة سجلت ب **96.66 %** لقيام المؤسسة باطلاع العمال على المستجدات والأمور التي تحدث فيها، بينما تقل النسبة **3.33%** لفئة المبحوثين الذين لا تقوم المؤسسة باطلاعهم على الأمور والمستجدات التي تحدث فيها.

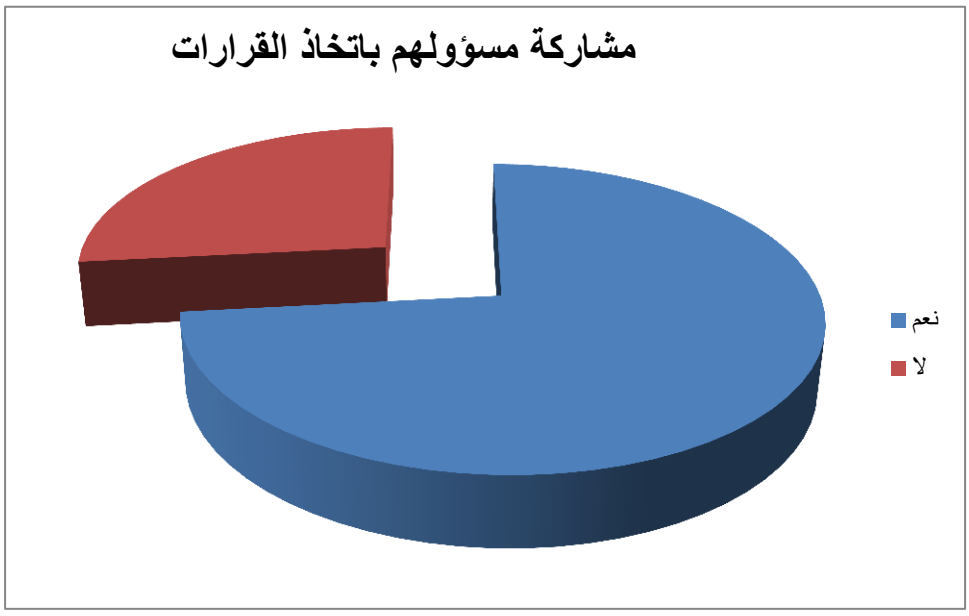
الملاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين بدراية بكل ما يحدث في المؤسسة **(بنسبة 96.66 %)** سواء تعلق الأمر بالحياة اليومية للمؤسسة (الإنتاج، المشاريع المستقبلية) أو معرفة علاقاتها بالبيئة (المنشات الأخرى) (الفروع والشركاء)، فكلما كانت أهداف المؤسسة واضحة للعمال كلما ساعد ذلك في تكاثف جهود العاملين وجعلهم فاعلين أكثر في تحقيقها، ومقابل ذلك نلاحظ غياب الإدارة من حيث تقديم المعلومات لبعض العمال هذا ما سجلناه بنسبة **3.33 %** فالمؤسسة لا تقدم لهم كل المعطيات الخاصة بها وإذا قدمتها تكون غير كافية، مما يجعل من بعض العمال اللجوء إلى طرق أخرى لجمع المعلومات وذلك لحاجتهم الملحة لها (كاللجوء إلى الاتصال الغير رسمي). والتي ترجع أسباب احتكار المؤسسة

للمعلومات حسب المقابلة التي أجريت مع موظفة بالمؤسسة مجال الدراسة **بقولها** :"أن الإدارة العليا كالمدير مثلا أو الرؤساء لا يعطون المعلومات للآخرين خوفا من فقدان المكانة داخل المؤسسة أو عدم نجاحهم عند حدوث مناورات وبالتالي يكون الأخر على علم بأسرار المهنة أو كل ما يحدث في المؤسسة".

جدول (36): توزيع مفردات البحث حسب مشاركة مسؤولهم باتخاذ القرارات.

الاحتمالات	ك	%
نعم	44	73.33
لا	16	26.66
المجموع	**60**	**100**

شكل (37): توزيع مفردات البحث حسب مشاركة مسؤولهم باتخاذ القرارات.



الملاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن اكبر نسبة سجلت **73.33%** لقيام المسئولين بمشاركة عمالهم باتخاذ القرارات، بينما تقل النسبة **26.66 %** لفئة المبحوثين للذين لم يشاركهم مسؤولهم في اتخاذ القرارات.

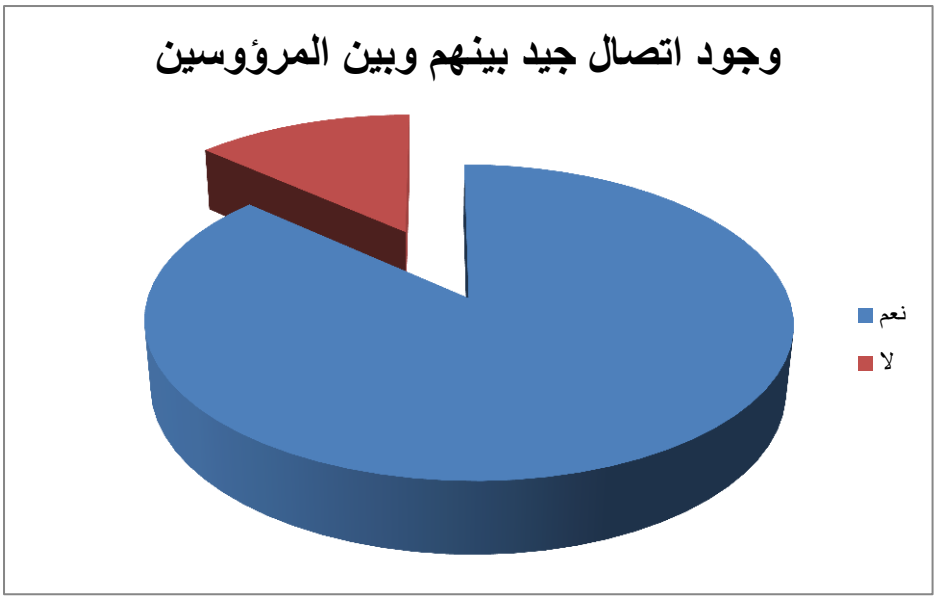
فتبين من خلال النتائج أن اكبر نسبة **(73.33%)** أقرت بان مسؤولهم يشاركهم في اتخاذ القرارات، فالقدرة على المشاركة والتفاعل بين العمال والمرؤوسين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات يمكنهم من الوصول إلى قرارات سليمة، وبالتالي يرفع من معنويات العمال و يشعرهم بالمكانة والدور و الانتماء إلى

تلك المؤسسة ، ويزيد من فرص البقاء والاستمرارية ويحفزهم على العطاء أكثر والقيام بواجباتهم على أكمل وجه، وهذا يعود بالمنفعة على العمال و الرؤساء وكذلك المنظمة ويمكنها من النجاح و تحقيق أهدافها وزيادة الإنتاجية. كما سجلنا نسبة **26.66 %** لفئة المبحوثين الذين لم يشاركهم المسؤول في اتخاذ القرارات، فترجع الأسباب حسب ملاحظاتنا و المقابلة المجرات مع رئيس قسم الموارد البشرية أن الأفراد الذين لم يشاركوهم في عملية اتخاذ القرارات غالبا ما تكون هذه الفئة من العمال التنفيذيين أو التحكيم بالنظرة الدونية لهم وأنهم غير قادرين على تحليل الأمور وفهمها، وبعض أرائهم لا تؤخذ بعين الاعتبار.

جدول (37): توزيع مفردات البحث حسب وجود اتصال جيد بينهم وبين رئيسهم.

الاحتمالات	ك	%
نعم	52	86.66
لا	08	13.33
المجموع	**60**	**100**

شكل (38): توزيع مفردات البحث حسب وجود اتصال جيد بينهم وبين المرؤوسين.



يتضح من خلال الجدول **(37)** كيف يرى أفراد عينة البحث علاقتهم مع رؤسائهم في العمل، أين أقرت اكبر نسبة منهم والمقدرة ب **86.66 %** أن علاقتهم مع رئيسهم في العمل حسنة أي وجود اتصال جيد

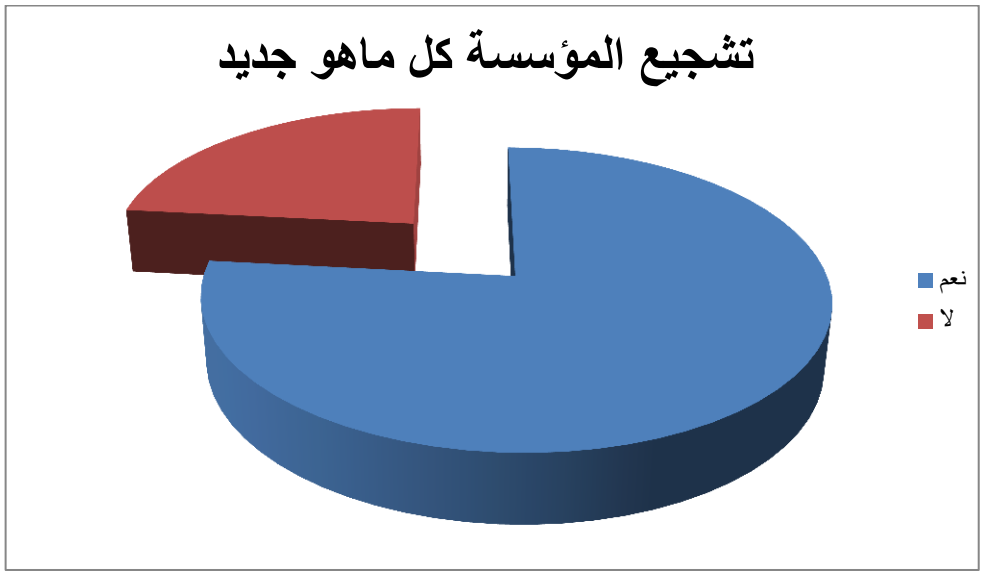
بينهم، في حين تليها نسبة **13.33 %** لأفراد العينة الذين لا يوجد اتصال جيد وعلاقة حسنة بينهم وبين رئيسهم.

و من خلال تواجدنا وملاحظتنا في فترة الدراسة الميدانية أثناء العمل، التمسنا فعلا تلك العلاقة الطيبة بين العمال وما بين العمال ورؤسائهم المباشرين، تترجم في تلك العلاقات الإنسانية والتفاهم والتعاون في العمل، وطريقة التواصل فيما بينهم التي تعتمد في الغالب على الحوار الأخوي، لا على الأوامر والتسلط والصرامة، خاصة وان معظم العمال يشتغلون مع بعضهم منذ مدة طويلة (هذا ما حدثني به والدي العامل بمؤسسة سونلغاز منذ 30 سنة خدمة وهو ما أدلني ببعض الشهادات والملاحظات التي لم أشاهدها أنا) ما وطد علاقات الصداقة والاحترام المتبادل فيما بينهم سواء كعمال أو كرؤساء (مشرفين) ومرؤوسين، ناهيك عن بعض الأمور التضامنية التطوعية الأخرى التي تطورت فيما بين العمال ورؤسائهم حتى خارج إطار العمل، في الحياة الاجتماعية ومساندة بعضهم البعض في (أمور الزواج، أو عند الشدائد ..الخ) ما ساعد كثيرا في شيوع جو الاحترام المتبادل.

جدول (38): توزيع مفردات البحث حسب تشجيع المؤسسة كل ما هو جديد.

الاحتمالات	ك	%
نعم	46	76.66
لا	14	23.33
المجموع	**60**	**100**

شكل (39): توزيع مفردات البحث حسب تشجيع المؤسسة كل ما هو جديد.



أكد **76.66 %** من المبحوثين مقابل **23.33 %** أن مؤسستهم تقوم بتشجيع كل ما هو جديد، فهذا يشعر العمال بأنهم ينتمون إلى تلك المنظمة كونهم أعضاء فعالين فيها، فعندما تقوم المؤسسة بتشجيعهم يكون هذا حافزا لهم بإعطاء كل ما لديهم من معلومات وخبرات عند أداء مهامهم، ويقومون بالكشف الجديد الذي لم يسبق لأحد الوصول إليه، فالعمال عندما يجدون تشجيعا من طرف المؤسسة حتى وان كان العمل الذين قاموا به صغيرا يرفع من معنوياتهم، لقول احد الموظفات: (العامل يحتاج إلى كلمة شكر تكفيه)، بينما نجد الفئة التي أقرت أن المؤسسة لا تقوم بتشجيع كل ما هو جديد بنسبة **23.33%**، هذه الفئة قليلة بالنسبة للفئة التي أقرت بتشجيع المؤسسة لها، ولكن لا ننكر أن حتى هذه الفئة عضو من المؤسسة ولها دور ومكانة مادام الكل يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي عدم تشجيع المؤسسة لبعض العمال يشعرهم بعدم الرضا ويقتل فيهم روح المبادرة فهم يكتفون بأداء الأعمال الموكلة لديهم فقط. فقد صادفتني إحدى الموظفات في المؤسسة مجال الدراسة عند تبادلنا للحديث حول بعض الأمور التي تحدث في المؤسسة، **فقالت لي**: " **attention** إذا خدمتي في هذه المؤسسة (مجال الدراسة) لا تعطي كل ما لديك من معلومات لان المؤسسة إذا تيقنت انك **compétente** ستتكل عليك في أداء مهامات أخرى زيادة عن مهامك".

الخاتمة

الخاتمة

اكتسب موضوع تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة خاصة بعد إسهامات نظرية الرأسمال البشري، التي رأت أن نفقات التدريب عبارة عن استثمار بحيث يساهم في رفع إنتاجية العامل مما ينعكس إيجابا على المداخيل المحققة، ثم جاء دور إدارة المعرفة في بداية التسعينيات و التي وضعت المعرفة بمختلف فروعها في قلب احتياجات المؤسسة، وقدمت تصور جديد عن كيفية تسيير وتنمية المعرفة وعدم الاقتصار على اكتسابها، وكذلك قدمت تحليلا ديناميكي لهذا العنصر الذي أصبح المصدر الأساسي لإكساب المؤسسة الميزة التنافسية.

وقد تجسد واقع دراستنا المؤكد لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، في البيانات والإحصاءات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان الموزع على العمال والمقابلات التي أجريت على مختلف المختصين المذكورين بفصل الإجراءات المنهجية، وقد تضمنت خصائص البحث –أي العمال– المتواجدين بمؤسسة سونلغاز –بأم البواقي– عدة جوانب منها الديموغرافية ومنها الاجتماعية والاقتصادية، تمت من خلالها مناقشة نتائج الدراسة، بدءا بالفرضية الأولى و التي مفادها **مساعدة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين نوعية تدريب العاملين...**

تهدف الوسائل التكنولوجية الحديثة إلى إحداث تغييرات ايجابية في تحسين نوعية تدريب العاملين، فالدراسة الميدانية أوضحت ذلك تماما، وكذلك ما تم جمعه من بيانات إحصائية، حيث تحصلنا على نسبة 80 % من المستجوبين الذين اقروا أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تحدث تغييرات ايجابية في تحسين نوعية تدريبهم، ومنه تبين لنا مدى أهمية هذه الوسائل مثل (الحاسوب، الهاتف، الانترنت، الانترانت، الاكسترانيت، data chow ...الخ) في تزويد العمال

بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى إكساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحقيق أهداف المنظمة.

إن استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة يسمح بتحقيق أهداف المؤسسات والإدارات، وهو ما جعل الاهتمام بهذه التكنولوجيات من الأولويات خاصة في المؤسسات، لأنها تسمح بتبادل المعلومات بين العمال وتسهيل المهام الإدارية، وهذا ما سجلناه بنسبة 100 % لكل عينة البحث بمدى إدراكها ووعيها بأهمية هذه الوسائل في تسهيل مختلف المهمات الإدارية، ولما لها من مزايا تعود على العاملين والمؤسسة بالمنفعة كانجاز المهام بسرعة وهذا ما سجلناه بنسبة 43.33% ،وكذلك تحسين وزيادة جودة مخرجات العمل بنسبة 26.66 % ، إضافة إلى ذلك أنها تمكن من القضاء على أساليب التدريب التقليدية، ورفع الإنتاجية. فقد سجلت نسبة 66.66% للمبحوثين الذين حضوا بفرصة التدريب لتحسين أدائهم، باعتبار التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والأساليب المتجددة ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي.

من خلال المعطيات الإحصائية المتحصل عليها، استنتجنا أن الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعتبر من أهم مقومات وأسس إدارة المعرفة الفعالة لها دور كبير في تحسين نوعية تدريب العاملين وكذا إكسابهم معلومات جديدة، وسمحت لهم بالتواصل والاتصال بين فروع المؤسسة الخارجية و التي تحصلنا عليه باتجاه موجب 183.33 نقطة بالنسبة ل 180.

بعد عرض نتائج هذا الشطر من الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز–أم البواقي– ، يتضح لنا تحقق الفرضية الأولى و المذكورة سابقا: **تساعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين نوعية تدريب العاملين.**

فبعد إسقاط ما جاء به بالبيانات الإحصائية ونتائج المقابلات التي أجريناها مع المختصين، استنتجنا انه تم تجسيد وتوفر معظم الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل المؤسسة مجال الدراسة وكذلك خارجها من اجل القيام بدورات تدريبية وتكوينية لتحسين نوعية تدريب العمال، والرفع من روحهم المعنوية، وتزويدهم بمعلومات جديدة وهذا ما سجلناه بنسبة 20%، فبعض العمال يفضلون وخاصة بعد تدريبهم مشاركة معارفهم الجديدة لباقي العمال الآخرين، وذلك للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وذلك عن طريق المحاضرات، المناقشات الجماعية، الحوار المفتوح، الاتصال الغير رسمي...الخ ما سجلناه بنسبة 61.66 %، هذا إن وجدوا العمال بيئة عمل مشجعة ومناخ جيد وملائم لتبادل المعلومات واستخراج المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة، وبالتالي رفع كفاءتهم عن طريق تمكينهم بالاتصال بأصحاب الخبرة مما سجلناه بنسبة 80% مما يخلق جو من التعاون والتفاعل وتبادل الخبرات، وهذا ما يساعد على تنمية الكفاءات. فتحويل المعرفة الكامنة (وهي المعلومات الموجودة داخل كل فرد) إلى معرفة صريحة (وهي المعلومات الظاهرية) تسمى بتنمية العمل الجماعي وهي من أهم طرق نجاح وتطبيق إدارة المعرفة الفعالة داخل التنظيمات الإدارية. وهو ما يدفعنا مرة أخرى إلى تأكيد الفرضية الثانية: **يساهم البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في زيادة معارف العاملين.**

تعتبر بيئة العمل المتحكم الأساسي في ظروف العمل، سواء من الناحية الفيزيقية أو من ناحية علاقات العمل، فتطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من موارد مادية و بشرية، وكذلك توفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات تخدم نجاح وتميز المؤسسة، فتشجيع العاملين لطرح ما لديهم من أفكار ومقترحات (**هذا ما سجلناه بنسبة 56.66 %**) ويعطونهم الحرية للتعبير عن الرأي، يعزز الشعور بالانتماء لديهم ويمكنهم من استخراج أفكار أو منتجات جديدة يمكن تبنيها في المنظمة، بحيث يترتب عنها إحداث نوع من

التغيير في البيئة أو عمليات مخرجات المنظمة، فعند تواجدنا في المؤسسة لا حظنا جو ملائم للعمل يحتوي على (أضواء، مدافئ، مكيفات ،هدوء، وأدوات وآلات ،ومعدات أساليب العمل...الخ)، كما تقوم المؤسسة باطلاع أغلبية المبحوثين على الأمور التي تحدث فيها (**بنسبة 80 %**)، وبالتالي يكون العمال بدراية عن كل ما يحدث داخل المؤسسة وخارجها و هذا ما يعزز روح الانتماء لها، فكلما كانت أهداف المؤسسة واضحة للعمال كلما ساعد ذلك في تكاثف جهودهم وجعلهم فاعلين أكثر في تحقيقها، فعندما يعلن المدير أو المسؤول عن القرارات و المستجدات لباقي العاملين يكون دافعا لتقوية روابط الاتصال بينهم (**86.66 %**) وهذا ما لاحظناه خلال تواجدنا بالمؤسسة (مجال الدراسة) في فترة الدراسة الميدانية، حيث التمسنا فعلا تلك العلاقة الطيبة بين العمال وما بين العمال ورؤسائهم المباشرين تترجم في تلك العلاقات الإنسانية والتفاهم والتعاون في العمل، وطريقة التواصل فيما بينهم التي تعتمد في الغالب على الحوار الأخوي، لا على الأوامر والتسلط والصرامة. مما يوضح لنا تحقق الفرضية الثالثة والتي مفادها: **للبعد الاجتماعي دور في تحفيز العاملين.**

من خلال ما سبق تبين لنا الدور الهام لمساهمة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، والتي تعد من أهم وانجح الأساليب الإدارية التي تعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة من اجل تحقيق الأهداف كتدعيم القدرة التنافسية والتميز، إضافة إلى تحسين وتطوير المورد البشري الذي يعد أهم هدف تسعى إلى تحقيقه من خلال اعتمادها على مبادئ وعمليات إدارة المعرفة.

-التوصيات:

من خلال كل ما سبق ذكره تم اقتراح بعض التوصيات نذكرها في النقاط التالية:

- ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة داخل المؤسسة وإعطائها أهمية كبيرة.

- استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل العاملين على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.
- التركيز على العمال التنفيذيين أكثر في إبداء أرائهم وأفكارهم وإبداعاتهم المتعلقة بتطوير المنتجات، لأنهم الأقرب لميدان الإنتاج.
- محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة، تقوم بتجميع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل.
- تنظيم اجتماعات ولقاءات بين المنظمة والعمال لتبادل الأفكار والمعارف.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات، من اجل أن يبنى لديه الإحساس بروح الانتماء، فيصبح أكثر ولاء للمؤسسة.

-آفاق البحث:

-لإثراء هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون جسرا رابطا بين موضوع هذا البحث ومواضيع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:

- دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.
- دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء البشري
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

أولا: المصادر

–مصدر الإحصائيات: قسم إدارة الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز –بأم البواقي–.

ثانيا: المراجع

I. الكتب:

1. باللغة العربية:

1. ابراهيم العسل: الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، ط1، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
2. احمد الخطيب و عادل سالم المعايعة: الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، ط1، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
3. احمد عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
4. أسامة خيري: إدارة الإبداع والابتكار، ط1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.
5. بشار يزيد الوليد: المفاهيم الحديثة، ط1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2008.
6. بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب والحوافز)، ط1، عمان، دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2012.

7. بوحنية قوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2008.

8. حسان هشام: منهجية البحث العلمي، ط1، الجزائر، مطبعة الفنون البيانية بالجلفة، 2007.

9. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، بيروت–لبنان، دار النهضة العربية، 2002.

10. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار تكاملي): ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013.

11. خضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول): ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.

12. رافدة عمر الحريري: اتجاهات إدارية معاصرة، ط1، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، ، 2012.

13. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، د.ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.

14. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، د.ط، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012.

15. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: نماذج وأساليب البحث العلمي، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 200.

16. رولا نايف المعايطة و صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية دليل علمي، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

17. سامي محمد هشام حريز: الإدارة بالأفكار، ط1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2008.

18. سعد غالب ياسين: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة العربية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

19. سمير احمد محمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المسيرة، 2009.

20. طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات المعاصرة في تنمية و إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2013.

21. عبد الباقي صلاح الدين: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د.ط، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002.

22. عبد الرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، ط1، الأردن، دار وائل للنشر، 2013.

23. عبد الستار العلي و عامر قنديلجي: المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.

24. عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط2، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2005.

25. علاء فرحان طالب و أميرة الجنابي: إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.

26. عمر احمد همشري: إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.

27. عمر الطراونة: الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، ط1، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2010.

28. عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.

29. فليح حسن خلف: اقتصاد المعرفة، ط1، عمان، عالم الكتب الحديث (جدار للكتاب العالمي)، 2007.

30. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، ط1، عمان، دار صفاء، 2009.

31. لعلى بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، ط1، الجزائر،ادرار، دار الراية، 2012.

32. محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية،عمان، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، 2012.

33. محمود يحيى سالم: تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، ط1، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر. د.ت.

34. مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،2000.

35. مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري–تنموي–تكنولوجي–عولمي، د.ط، دار الرواد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، د.ت.

36. موسى اللوزي: التنمية الإدارية، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

37. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009.

38. نادر احمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط1، عمان، دار صفاء،2009.

39. ناصر محمد سعود جرادات و آخرون: إدارة المعرفة، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2011.

40. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2008.

41. نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، ط1، عمان، جدار للكتاب العالمي، 2009.

42. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ت.

43. هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، ط1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2010.

44. هيثم علي حجازي: المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، ط1، عمان، الرضوان للنشر والتوزيع، 2013.

2. باللغة الفرنسية:

45. Gilles balmise : gestion des connaissances (outils et application du knowledge management, collection entreprenre informatique , paris (France) , september 2002.

3. باللغة الانجليزية:

46. Sadudin ibrahimi : human resources and knowledge management , zadar Croatia, 2013.

II. الملتقيات:

1.باللغة العربية:

47. بلقوم فريد وبن باير حبيب: ملتقى دولي، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

III. الرسائل الجامعية:

48. بوركوة عبد المالك: إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري-قسنطينة-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير الموارد البشرية، 2011-2012.

49. قماس زينب: أدوات التهيئة والتعمير ونمط الحياة بالنسيج العمراني، "حالة المدينة الجديدة علي منجلي"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة 2-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، فرع علم الاجتماع الحضري، 2014-2015.

50. لطفي دنبري: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية -بسيدي مبروك قسنطينة-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2010-2011.

51. نضال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،الجامعة الإسلامية غزة-فلسطين-، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2010-2011.

IV. الرسائل باللغة الأجنبية:

52. hesham saleh ahmad: development of km model for knowledge management Implementation and application in construction projects , a

thesis submitted to the university of brmingham for the degree of doctor of philosophy. 2010.

V. الجرائد:

باللغة الانجليزية:

53. Haslinda: eviling terms of human resource management and development, associate professor, faculty of economics and management, university putra Malaysia, uluslararasi sosyal arasurmalar dergisi, the journal of international social research. Fall, 2009.

VI. القواميس:

باللغة العربية:

54. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، ط1،لبنان –بيروت–، دار المعرفة الجامعية، 1999.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي– أم البواقي–

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان بحث:

دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز – بأم البواقي–

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية G.R.H

إعداد الطالبة:

فراح منال

إشراف الدكتورة:

قماس زينب

تحية طيبة وبعد...

– نأمل تعاونكم من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة بصراحة وموضوعية، مع العلم أن كافة المعلومات التي يتم الإدلاء بها سوف تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

2018-2017

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن: 29-20 ☐ 39-30 ☐ 49-40 ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3- الحالة المدنية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4-المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5-الاقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 -9 سنوات ☐ من 10 -20 ☐ 20 سنة فأكثر ☐

المحور الأول: مساعدة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين نوعية تدريب العاملين.

6- ماهي الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تستخدمها في أداء مهامك؟

جهاز الحاسوب ☐ شبكة الانترنت ☐ الهاتف ☐ data show ☐

7- هل أحدثت الوسائل التكنولوجية الحديثة تغييرات ايجابية في تحسين نوعية تدريبك؟

نعم ☐ لا ☐

8- إذا كانت إجابتك ب"نعم" فيما أفادك ذلك؟

تحسين أدائك ☐ تغيير اتجاهاتك الفكرية ☐ تنمية مهاراتك ☐ إكتساب معارف جديدة ☐

9-داخل المؤسسة يتم استخدامك للتكنولوجيات الحديثة في: نادرا أحيانا دائما

- الاتصال بالموظفين داخل المؤسسة ☐ ☐ ☐
- الاتصال بالموظفين خارج المؤسسة ☐ ☐ ☐

- الحصول على المعلومات والمعارف ☐ ☐ ☐

- الاتصال و التواصل بين فروع المؤسسة الخارجية ☐ ☐ ☐

10-في رأيك، هل تساهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسهيل المهام الإدارية داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

11- ماهي المزايا التي تقدمها تكنولوجيا الإعلام والاتصال للمؤسسة؟

إنجاز الوظائف والمهام بسرعة ☐ التكاليف اللازمة لأداء العمل ☐

تحسين وزيادة جودة مخرجات العمل ☐ القضاء على أساليب التدريب التقليدية ☐

12- تعمل المؤسسة على وضع برامج التدريب بشكل مستمر لتنمية معارفك ورفع كفاءتك؟

نعم ☐ لا ☐

13- تستخدم المؤسسة الانترنت والبريد الالكتروني كأهم الوسائل في إيصال المعلومات لك؟

نعم ☐ لا ☐

14- إذا كانت إجابتك ب "نعم" ما رأيك في هذا؟

.....

المحور الثاني: مساهمة البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في زيادة معارف العاملين.

15- ماهي الاستراتيجيات المتبعة في زيادة معارفك؟

تدريبك ☐ تزويدك بمعلومات جديدة ☐ استقطاب عمال جدد ذو خبرة ☐

رسكلة العمال القدامى ☐

16- هل توافق مشاركة معارفك مع باقي العمال ؟ نعم ☐ لا ☐

17- هل المعارف التي لديك تستغلها في تحسين عملك؟ نعم ☐ لا ☐

18- هل يتم تشجيع الأفكار الجديدة التي تقدمها للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

19- تنمي المؤسسة مهاراتك ومعارفك عن طريق: الدورات التدريبية ☐ دورات تكوينية ☐

حلقات النقاش ☐ المؤتمرات ☐

20- هل تؤدي المعارف الجديدة أو المكتسبة إلى رفع مستوى قدراتك المفاهمية؟

نعم ☐ لا ☐

21- يتم تحويل المعرفة الضمنية الموجودة لدى أصحاب الخبرة إلى معرفة معلنة عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات؟ نعم ☐ لا ☐

22- عندما تخزن المؤسسة المعارف هل تعتمد على:

السجلات والوثائق المكتوبة ☐ الحاسوب ☐ معا ☐

المحور الثالث : للبعد الاجتماعي دور في تحفيز العاملين.

23- أتظن أن توفير مناخ تنظيمي جيد في المؤسسة يساعدك على ضمان الترقية بمجال عملك؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل تقاسم المعرفة بين العاملين يزيد من روح المنافسة بينكم لإعطاء الأحسن ؟

نعم ☐ لا ☐

25- لشبكة العلاقات بين العمال دور في تحسين أداءك و تحفيزك؟ نعم ☐ لا ☐

26- تهتم المؤسسة بتشجيعك وتحفيزك على المشاركة لبلوغ الأهداف المسطرة؟

نعم ☐ لا ☐

27- تحرص المؤسسة على توزيع المكافآت لك وفقا للكفاءة التي تتمتع بها؟

نعم ☐ لا ☐

28- هل تتوفر بالمؤسسة بيئة عمل مشجعة على التجديد والابتكار ؟

نعم ☐ لا ☐

29- تقوم المؤسسة باطلاعك على المستجدات والأمور التي تحدث فيها؟

نعم ☐ لا ☐

30- هل يقوم المدير أو المسئول بمشاركتك باتخاذ القرارات؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل يوجد اتصال جيد ودائم بينك وبين رئيسك؟

نعم ☐ لا ☐

32- تعمل المؤسسة على تشجيع كل ما هو جديد ؟

نعم ☐ لا ☐

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم:العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية **G.R. H**

استمارة مقابلة بحث:

دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز – بأم البواقي-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

فراح منال

إشراف:

د.قماس زينب

السنة الجامعية:2017-2018

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المحور الأول: مساعدة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين نوعية تدريب العاملين.

س1: فيما تتمثل الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تستخدمها في أداء مهامك؟

س2: في رأيك، هل أحدثت هذه الوسائل تغييرات ايجابية داخل المؤسسة؟

س3:هل قامت الوسائل التكنولوجية الحديثة من تحسين أدائك وتسهيل مهامك؟

س4: هل قامت المؤسسة بتدريبك لتنمية معارفك؟

المحور الثاني: مساهمة البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في زيادة معارف العاملين.

س1: هل تشارك معارفك لباقي العمال؟

س2: هل تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة التي تقدمها؟

س3: هل اكتسبت معارف جديدة من خلال اتصالك بالعمال الآخرين؟

المحور الثالث: للبعد الاجتماعي دور في تحفيز العاملين.

س1: هل تهتم المؤسسة بتشجيعك وتحفيزك ؟

س2: هل يقوم مسؤولك بمشاركتك في اتخاذ القرارات؟

س3: هل يوجد اتصال جيد بينك وبيني مسؤولك؟

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مفهوم المعرفة	12
2	مفهوم إدارة المعرفة	19
3	مفهوم الموارد البشرية	42
4	مفهوم تنمية الموارد البشرية	47
5	تقسيم العمال حسب الأصناف	59
6	تداول الاستمارة	62
7	توزيع أفراد العينة وفقا للجنس	69
8	توزيع أفراد العينة وفقا للعمر	70
9	توزيع أفراد العينة وفقا للحالة الميدانية	71
10	توزيع مفردات البحث حسب متغير المستوى التعليمي	72
11	توزيع مفردات البحث حسب سنوات الخبرة في العمل	73
12	توزيع مفردات البحث حسب استخدامالوسائل التكنولوجية الحديثة في أداء مهامهم	75
13	توزيع مفردات البحث حسب رأيهم في إحداث الوسائل التكنولوجية الحديثة تغييرات ايجابية في تحسين تدريبهم	77
14	توزيع مفردات البحث حسب إفادة العمال بالتغييرات الايجابية التي أحدثتها الوسائل التكنولوجية الحديثة	78
15	توزيع مفردات البحث حسب استخدامهم للوسائل التكنولوجية الحديثة داخل المؤسسة	79
16	توزيع مفردات البحث حسب مساهمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسهيل المهام الإدارية	80
17	توزيع مفردات البحث حسب المزايا التي تقدمها تكنولوجيا الإعلام والاتصال للمؤسسة	81
18	توزيع مفردات البحث حسب وضع المؤسسة برامج التدريب لتنمية معارفهم	83
19	توزيع مفردات البحث حسب استخدام المؤسسة الانترنت والبريد الالكتروني في إيصال المعلومات لهم	84

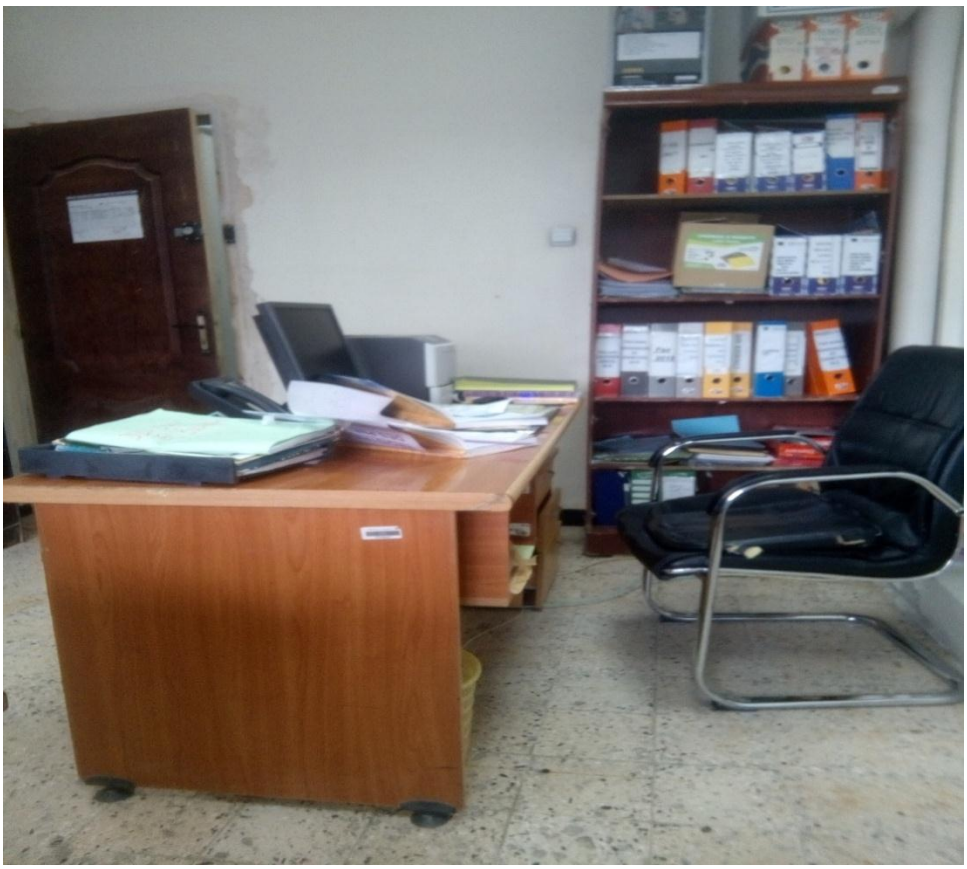
20	توزيع مفردات البحث حسب رأيهم في استخدام المؤسسة للانترنت والبريد الالكتروني في إيصال المعلومات لهم	84
21	توزيع مفردات البحث حسب الاستراتيجيات المتبعة في زيادة معارفهم	85
22	توزيع مفردات البحث حسب مشاركة معارفهم لباقي العمال	87
23	توزيع مفردات البحث حسب استغلال المعارف التي لديهم في تحسين أدائهم	88
24	توزيع مفردات البحث حسب تشجيع المؤسسة للأفكار الجديدة	89
25	توزيع مفردات البحث حسب تطوير المؤسسة لمعارفهم	90
26	توزيع مفردات البحث حسب المعارف الجديدة تؤدي إلى رفع مستوى قدراتهم	91
27	توزيع مفردات البحث حسب تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة عن طريق تبادل الخبرات	92
28	توزيع مفردات البحث حسب تخزين المؤسسة للمعارف	93
29	توزيع مفردات البحث حسب توفير مناخ جيد بالمؤسسة يساعدهم على ضمان الترقية	94
30	توزيع مفردات البحث حسب تقاسم المعرفة بينهم يزيد من روح المنافسة لإعطاء الأحسن	95
31	توزيع مفردات البحث حسب دور شبكة العلاقات بينهم في تحسين أدائهم وتحفيزهم	96
32	توزيع مفردات البحث حسب اهتمام المؤسسة بتشجيعهم وتحفيزهم	97
33	توزيع مفردات البحث حسب حرص المؤسسة على توزيع المكافآت لهم وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها	98
34	توزيع مفردات البحث حسب توفر بالمؤسسة بيئة عمل مشجعة على التجديد والابتكار	99
35	توزيع مفردات البحث حسب قيام المؤسسة باطلاع العمال على المستجدات	101
36	توزيع مفردات البحث حسب مشاركة مسؤولهم باتخاذ القرارات	102
37	توزيع مفردات البحث حسب وجود اتصال جيد بينهم وبين رئيسهم	103
38	توزيع مفردات البحث حسب تشجيع المؤسسة كل ما هو جديد	104

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مخطط ملخص لإشكالية البحث	10
2	تصور للعلاقة بين البيانات والمعلومات	13
3	مصادر المعرفة	18
4	عمليات إدارة المعرفة	27
5	نموذج موئل لإدارة المعرفة	36
6	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	37
7	نموذجGennexolflam لإدارة المعرفة	39
8	نموذج Duffy	40
9	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز	58
10	توزيع أفراد العينة وفقا للجنس	69
11	توزيع أفراد العينة وفقا للعمر	70
12	توزيع أفراد العينة وفقا للحالة المدنية	71
13	توزيع مفردات البحث حسب متغير المستوى التعليمي	72
14	توزيع مفردات البحث حسب سنوات الخبرة في العمل	74
15	توزيع مفردات البحث حسب استخدامهم للوسائل التكنولوجية الحديثة داخل المؤسسة	75
16	توزيع مفردات البحث حسب رأيهم في إحداث الوسائل التكنولوجية الحديثة تغييرات ايجابية في تحسين تدريبهم	77
17	توزيع مفردات البحث حسب إفادة العمال بالتغييرات الايجابية التي أحدثتها الوسائل التكنولوجية الحديثة	78
18	مخطط قياس اتجاه عينة بحث لاستخدامهم الوسائل التكنولوجية الحديثة داخل المؤسسة	80
19	توزيع مفردات البحث حسب مساهمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسهيل المهام الإدارية	81
20	توزيع مفردات البحث حسب المزايا التي تقدمها تكنولوجيا الإعلام والاتصال للمؤسسة	82

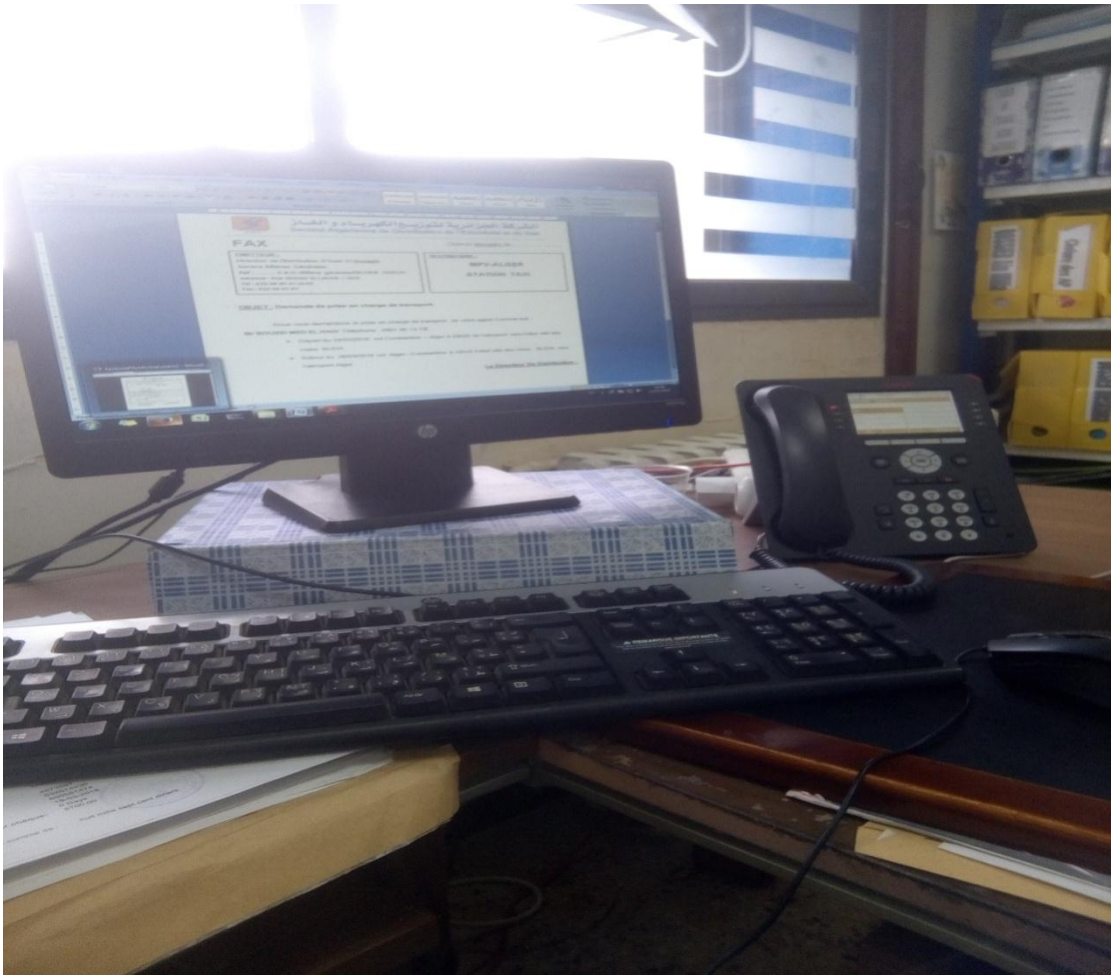
21	توزيع مفردات البحث حسب وضع المؤسسة برامج التدريب لتنمية معارفهم	83
22	توزيع مفردات البحث حسب الاستراتيجيات المتبعة في زيادة معارفهم	86
23	توزيع مفردات البحث حسب مشاركة معارفهم لباقي العمال	87
24	توزيع مفردات البحث حسب استغلال المعارف التي لديهم في تحسين أدائهم	88
25	توزيع مفردات البحث حسب تشجيع المؤسسة للأفكار الجديدة	89
26	توزيع مفردات البحث حسب تطوير المؤسسة لمعارفهم	90
27	توزيع مفردات البحث حسب المعارف الجديدة تؤدي إلى رفع مستوى قدراتهم	91
28	توزيع مفردات البحث حسب تخزين المؤسسة للمعارف	92
29	توزيع مفردات البحث حسب تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة عن طريق تبادل الخبرات	93
30	توزيع مفردات البحث حسب توفير مناخ جيد بالمؤسسة يساعدهم على ضمان الترقية	94
31	توزيع مفردات البحث حسب تقاسم المعرفة بينهم يزيد من روح المنافسة لإعطاء الأحسن	95
32	توزيع مفردات البحث حسب دور شبكة العلاقات بينهم في تحسين أدائهم وتحفيزهم	96
33	توزيع مفردات البحث حسب اهتمام المؤسسة بتشجيعهم وتحفيزهم	98
34	توزيع مفردات البحث حسب حرص المؤسسة على توزيع المكافآت لهم وفقا للكفاءة التي يتمتعون بها	99
35	توزيع مفردات البحث حسب توفر بالمؤسسة بيئة عمل مشجعة على التجديد والابتكار	100
36	توزيع مفردات البحث حسب قيام المؤسسة باطلاع العمال على المستجدات	101
37	توزيع مفردات البحث حسب مشاركة مسؤولهم باتخاذ القرارات	102
38	توزيع مفردات البحث حسب وجود اتصال جيد بينهم وبين رئيسهم	103
39	توزيع مفردات البحث حسب تشجيع المؤسسة كل ما هو جديد	104

صورة رقم(1): مكتب بالمؤسسة محل الدراسة يحتوي على الوسائل التكنولوجية الحديثة (هاتف، حاسوب، طابعة، انترنت،wifi)



المصدر: من طرف الباحثة

صورة رقم (2): توفر وسائل الاتصال الحديثة بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

صورتين رقم(3): لمجسم مديرية سونلغاز للغاز والكهرباء –بأم البواقي–





المصدر: من إعداد الباحثة

صورة رقم (4): لطلب تسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم: ق ع ا/241/2018

أم البواقي في: 2018/03/04

إلى السيد: مدير مؤسسة
سونلغاز
أم البواقي

الموضوع: طلب تسهيلات لإجراء دراسة ميدانية

تحية احترام و بعد

في إطار تسهيل مهمة الطلبة لإنجاز البحوث العلمية و التعرف على الجوانب الميدانية من تخصصهم.

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم الترخيص للطلبة:

- غزّاح صابر
- /
- /
- السنة: ماستر
- التخصص: علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية GRH
- موضوع الدراسة: دور إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية

نأمل أن يجد طلبتنا لديكم كل العون و المساعدة للاستفادة من الزيارة و ذلك وفق ما تسمح به ظروف مؤسستكم.

و في الأخير تقبلوا مني سيدي فائق الاحترام و التقدير

رئيس القسم

إمضاء: ب. بوزيد

المصدر: من إعداد الباحثة

الملخصات

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كل ذلك تجسد في تساؤل رئيسي مفاده:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز –بأم البواقي-؟

–وقد حاولت الدراسة الإجابة على ما سبق ذكره من خلال تحديد الفرضيات التالية:

- ✓ تساعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين نوعية تدريب العاملين.
- ✓ يساهم البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في زيادة معارف العاملين ورفع مستواهم التعليمي.
- ✓ للبعد الاجتماعي دور في تحفيز العاملين

–قامت الباحثة باستخدام "استمارة استبيان" و "مقابلات"، كأدوات رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت طريقة اختيار العينة باستخدام الزيادة المنظمة، فتم توزيع **119** استبيان وتم استرجاع **87**، اكتشفنا أن **27** استبانه غير صالحة للتحليل أي تبقت لنا **60** استبانه.

–كما قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه المواضيع من الدراسات.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ أظهرت الدراسة أن هناك اثر ايجابي بين أسلوب إدارة المعرفة و تنمية المورد البشري.
- ✓ كما أوضحت الدراسة أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تساعد في تحسين نوعية تدريب العاملين.
- ✓ كما تبين أن توفير بيئة ومناخ جيد يساهم في تحفيز العاملين على تحسين أدائهم.
- ✓ كما أظهرت أن مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات يعزز الشعور بالانتماء لديهم ويمكنهم من استخراج أفكار أو منتجات جديدة يمكن تبنيها في المنظمة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

- ✓ ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة داخل المؤسسة وإعطائها أهمية كبيرة.
- ✓ استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل العاملين على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة ، تنمية الموارد البشرية ، المعرفة ، الموارد البشرية.