



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بمعنوان:



مساهمة إدارة المعرفة في تكوين المولد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة شركة نفطال GPL سعيدة -

تحت إشراف الدكتور:

د. بلهادي عبد القادر

من إعداد الطالبتين:

❖ قندوز خولة

❖ قندوز نهاد

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ:

أمام اللجنة مكونة من السادة:

الدكتور/.....نزعي عزالدين/الدرجة العلمية/ رئيساً

الدكتور/..... مهدي عمر/الدرجة العلمية/ ممتحناً

الدكتور/..... بلهادي عبد القادر/الدرجة العلمية/ مشرفاً

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداءات

الى من كلله الله بالهيبة والوقار ... الى من علمني العطاء بدون انتظار...

الى من نحمل اسمهم بكل افتخار ...

.. الوالدين الكريمين..

الى ملائكتنا في الحياة الى من كان دعائهما سر نجاحنا وحنانهما

بلسم جراحنا الى أغلى الحبايب

.. اماهتنا الغاليات..

الى الأخوة والأخوات، الى من تحلو بالإخاء

وتميزوا بالوفاء والعطاء

الى صديقة الثابتة رغم تزعزع العالم، ورفقتها

ففي دروب الحياة الحلو والحزينة

... اختي ...

نهاد خولدة

التشكرات

الشكر في اول الامر واخره الى الله سبحانه و تعالى

وما توفيقنا الا بالله

عليه توكلنا وهو رب العرش العظيم

يطيب لنا في هذا المقام ان ننوه بما بذله معنا الأستاذ المشرف

..بلهادي عبد القادر..

والذي لم يدخر علما ولا جهدا الا وافانا به جزاه الله كل خير

كما نتقدم بجزيل الشكر الى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكلفوا عبء

قراءة البحث، وسيكون لملاحظاتهم القيمة و الدور الأكبر في

تصويب هذا البحث

والى كل من ساهم في اعداد هذا البحث من قريب

او بعيد

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على علاقة إدارة المعرفة بتكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وتكمن في ان إدارة المعرفة تسهم بشكل كبير في تعزيز وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية داخل المؤسسة، عن طريق جمع وتنظيم المعرفة وتبادلها داخل المؤسسة.

اما الجانب التطبيقي فقد تم اختيار مؤسسة نפטال GPL سعيدة التي تختص في مجال الانتاج والتوزيع كل أنواع الوقود، كما استخدمنا أداة الاستبانة لجمع البيانات و تم تحليلها عن طريق برنامج الحزمة SPSS V26، حيث تم توزيعه على افراد العينة بالمؤسسة نפטال GPL سعيدة المتكونة من 25 عامل، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية متوسطة بين ادارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، تكوين الموارد البشرية، مؤسسة نפטال GPL سعيدة.

Summary:

This study aims to identify the relationship between knowledge management and human resource development in an economic institution. Knowledge management significantly contributes to enhancing and developing the capabilities and skills of human resources within the institution by collecting, organizing, and sharing knowledge within the organization.

For the practical part, Naftal GPL Saida, a company specializing in the production and distribution of all types of fuel, was selected. A questionnaire was used as a tool for data collection and was then analyzed using the SPSS V26 software package. The questionnaire was distributed among the sample of 25 employees at Naftal GPL Saida. The study found a moderate positive correlation between knowledge management and human resource development.

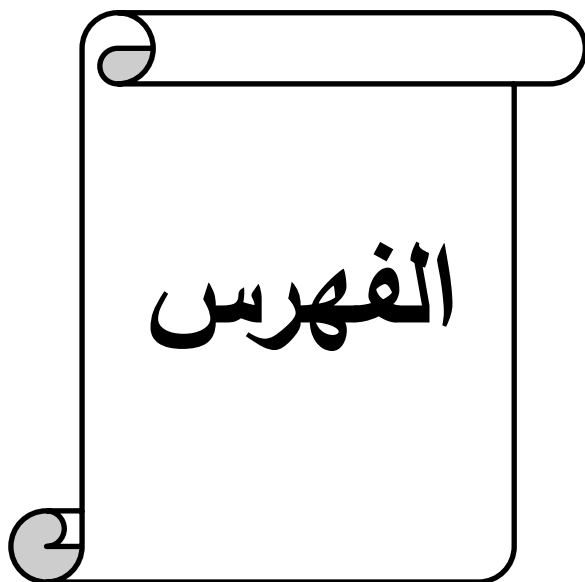
Keywords: knowledge, knowledge management, human resource development, Naftal GPL Saida.

Résumé:

Cette étude vise à identifier la relation entre la gestion des connaissances et le développement des ressources humaines dans une institution économique. La gestion des connaissances contribue de manière significative à l'amélioration et au développement des capacités et des compétences des ressources humaines au sein de l'institution, en collectant, organisant et partageant les connaissances au sein de l'organisation.

Pour la partie pratique, Naftal GPL Saida, une entreprise spécialisée dans la production et la distribution de tous types de carburants, a été choisie. Un questionnaire a été utilisé comme outil de collecte de données, puis analysé à l'aide du logiciel SPSS V26. Le questionnaire a été distribué à un échantillon de 25 employés de Naftal GPL Saida. L'étude a trouvé une corrélation positive modérée entre la gestion des connaissances et le développement des ressources humaines.

Mots-clés : connaissances, gestion des connaissances, développement des ressources humaines, Naftal GPL Saida.



الصفحة	فهرس المحتويات
-	الاهداء
-	التشكرات
I	الملخص
II	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الاشكال
أ-هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: التأسيس النظري لإدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مدخل الى إدارة المعرفة
3	أولاً: ماهية المعرفة
3	1. مفهوم المعرفة
5	2. أهمية المعرفة
6	3. خصائص المعرفة
6	4. مصادر المعرفة
7	5. أنواع المعرفة
12	ثانياً: ماهية إدارة المعرفة

12	1. نشأة وتطور إدارة المعرفة
13	2. مفهوم إدارة المعرفة
14	3. متطلبات إدارة المعرفة
19	4. أهداف إدارة المعرفة
20	5. مكونات إدارة المعرفة
21	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول تكوين الموارد البشرية
21	1. مفهوم التكوين
22	2. أهمية التكوين
23	3. أهداف التكوين
24	4. مبادئ التكوين
25	5. عناصر التكوين
26	6. معايير التكوين
28	7. إعداد خطة التكوين
29	المطلب الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية
29	1. مساهمة إدارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية
30	2. إدارة المعرفة وأثرها على تكوين الموارد البشرية
31	3. تحديد التحديات التي تواجه إدارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: الدراسات العربية
35	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
36	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

38	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في شركة نفعال GPL - ولاية سعيدة -
41	تمهيد الفصل الثاني
42	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة نفعال GPL - سعيدة -
42	المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نفعال
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة ومصالحها
48	المطلب الثالث: أهداف ومهام المؤسسة
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
49	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
50	المطلب الثاني: الدراسة الإحصائية لعينة الدراسة
56	المطلب الثالث: قراءة إحصائية للمحاور الدراسة
64	خلاصة الفصل الثاني
69-66	الخاتمة العامة
73-70	قائمة المراجع والمصادر
87-75	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاختلافات بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.	9
02	تصنيفات اخرى للمعرفة	12-11
03	عدد العمال في مؤسسة نفضال	42
04	الاوران النسبية (الأهمية النسبية)	49
05	معاملات ثبات الأداء	49
06	توزيع افراد العينة حسب الصنف	50
07	توزيع افراد العينة حسب السن	51
08	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	52
09	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	53
10	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	53
11	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	54
12	المحور الأول لادارة المعرفة	56-55
13	المحور الثاني لتكوين الموارد البشرية	57-56
14	معامل الارتباط بيرسون	58
15	نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن إدارة المعرفة	59
16	نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تكوين الموارد البشرية	59
17	معامل الارتباط ومعامل التحديد	60
18	نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية	61
19	نموذج اختبار المعنوية الجزئية بين إدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية	62

قائمة الاشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	د
02	ارتقاء بالبيانات الى المعرفة والحكمة	5
03	طرق المعرفة	10
04	متطلبات إدارة المعرفة	15

26	مكونات العملية التكوينية	05
27	مرحلة الاحتياجات التكوينية	06
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال GPL - سعيدة-	07
50	توزيع افراد العينة حسب الجنس	08
51	توزيع افراد العينة حسب السن	09
52	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
54	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	11
55	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	12



مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تواجه منظمات الأعمال اليوم بيئة اقتصادية تتميز بتداخل عدة قيود ساهمت في زيادة حدة المنافسة، خصوصا وأن اقتصاد هذا العصر يتصف بالسرعة، والخيال، وتجاوز الموجودات الفكرية في قيمتها وأهميتها والموجودات المادية. وعلى إثره فإن المعرفة أصبحت تمثل موردا إستراتيجيا هاما يسهم في بقاء المنظمات في عالم الأعمال، الأمر الذي استدعي وجوب إدارتها لضمان توفرها في الوقت والأمر المناسب، ومن منطلق هذا يتجسد مفهوم إدارة المعرفة في كونه يعد أحد أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تتعامل مع الأفكار والمعارف الكامنة في أذهان الموظفين، بهدف تحويلها إلى إبداع خلاق يكسب المنظمة ميزة تنافسية. فالتكفل بالموارد البشرية أساس كل تقدم وتطور فحتى لا يصبح الفرد أداة معرقة للتنمية ، يجب العمل على جعله قوة وتطور له ، ولا شك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية ، فتنمية الموارد الطبيعية لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون تنمية الموارد البشرية ، ومن هنا لابد من تغيير مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات لقيم والاتجاهات والقدرات والاستعدادات الخاصة بالفرد والمجتمع ككل وبالتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه وضمان استمرارية نموه وتطويره يتطلب تشخيص مخططات واستراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته وإعادة النظر في الطرق الحالية والمنتجة في التكوين .

ولقد كان لتطور الاقتصاد المعرفي أثرا على إدارة الموارد البشرية في المنظمات والتحول في إدارة الموارد البشرية من عمليات إدارة شؤون الموظفين البيروقراطية إلى تطوير وظائف الموارد البشرية التي تدعم عدة أمور على صعيد الميزة التنافسية والتركيز الاستراتيجي للمنظمات. وأصبح اليوم نجاح المنظمات يعتمد على التطبيقات الناجحة للمعرفة في كل مجالات ووظائف المنظمة والبعد الحديث لإدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة يركز على فتح قنوات الاتصال وتسهيل تدفق المعلومات والمعرفة بين جماعات العمل لتحقيق أكبر قدر من المعرفة داخل المنظمة.

في هذا السياق، اعتمدت معظم المؤسسات الجزائرية في ظل المعرفة مخطط لتنمية مواردها البشرية مركزة على تطوير كفاءاتها وتنمية مهاراتها وزيادة معارفها ... الخ، وهو 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، وتبنى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل متزايد الاهتمام بمواردها البشرية عن طريق إدارة المعرفة التي تعتبر كاستراتيجية أساسية لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النمو المستدام، وتظهر الدراسات ان المؤسسات التي تستثمر في إدارة المعرفة تحقق فوائد ملموسة في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على الابتكار و التكيف مع تغيرات السوقية. بشكل عام إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تكوين الموارد البشرية من خلال تعزيز مهاراتهم، تعزيز التعاون والابتكار، تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين. وبما ان مؤسسة نفطال بصفتها إحدى الشركات الرائدة في قطاع النفط والغاز في الجزائر، فقد أولت مؤسسة نفطال اهتماما كبيرا بجمع المعرفة

وتنظيمها وتسهيل الوصول إليها لتطوير وتكوين موظفيها، ومن هذا المنطلق توجه اهتمام دراستنا الى البحث في موضوع مساهمة ادارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. بطرحنا السؤال التالي:

أولاً: إشكالية الدراسة:

مما سبق ذكره نقوم بطرح الإشكالية التالية:

"إلى أي مدى تساهم إدارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية في مؤسسة نפטال GPL -سعيدة - ؟"

تنبثق عن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات فرعية مهمة منها:

- ماهي المعرفة؟ ما المقصود بإدارة المعرفة؟ ماهي اهم متطلبات إدارة المعرفة؟

-ما المقصود بالتكوين؟ ماهي مبادئ التكوين؟ كيف يتم اعداد خطة التكوين؟

-هل تؤثر إدارة المعرفة على التكوين الموارد البشرية في المؤسسة نפטال GPL بسعيدة؟

ثانياً: الفرضيات الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الأولى:** تطبق مؤسسة نפטال GPL-سعيدة- مفاهيم إدارة المعرفة في تعاملاتها داخل المؤسسة.

✓ **الفرضية الثانية:** تهتم مؤسسة نפטال GPL-سعيدة- بتكوين الموارد البشرية.

✓ **الفرضية الثالثة:** لإدارة المعرفة دور في تكوين الموارد البشرية في مؤسسة نפטال GPL

-سعيدة -.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع:

يشكل موضوع مساهمة إدارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب بما له من تأثير على تنمية وتطوير الكفاءات.

✓ **أسباب موضوعية:**

-البحث العلمي.

-الاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية.

-اهتمام القائمين على شؤون المؤسسات بضرورة تعزيز المنظومة بالمعارف والخبرات والكفاءات الجديدة.

-اهتمام بالتكوين المستمر للعمال يمكنهم من تماشي مع التطورات التقنية الحديثة.

-يعد التكوين واحد من المواضيع التي يمكن دراستها مدنيا في مؤسسة نפטال GPL -سعيدة- وإمكانية التحكم فيها لمعرفة الدور الذي تساهم فيه الإدارة في تطوير وتنمية ورفع كفاءات الموظف وقدراتهم.

-مدى تأثير إدارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية.

✓ أسباب ذاتية:

-الميل الشخصي المتعلق بالموضوع.

-ادراكنا ان إدارة المعرفة لها علاقة وطيدة بتكوين الموارد البشرية.

-رغبتنا في استفادة من معالجة هذا الموضوع والذي يتعلق بتكوين الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

-بحكم تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ورغبتنا في تعمق في مجال إدارة الموارد البشرية.

رابعا: أهداف الدراسة:

✓ أهداف الدراسة: نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1. تقديم إطار نظري لإدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية وفق اهم المراجع العلمية في هذا المجال.

2. محاولة التأكيد على الدور الفعال والمتزايد لإدارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية.

3. تبيان واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة نפטال GPL-سعيدة -والتعرف على سبل ومتطلبات تطبيقها لتفعيل تكوين الموارد البشرية.

4. التعرف على مدى تبني إدارة المعرفة في مؤسسة نפטال GPL -سعيدة- ومساهمتها في تكوين المورد البشري.

خامسا: منهج البحث والأدوات المستخدمة:

المنهجية هي الطريقة التي من خلالها يتم الوصول الى الحقيقة العلمية استنادا الى قواعد يهتدى بها الفكر وتختلف المنهجية باختلاف مواضيع البحث.

وبغرض الالمام بجوانب البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات صحة او خطأ الفرضيات التي تم وضعها، فإننا سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الإطار النظري وكذا الاعتماد عليه

في التطبيقي، هذا الى جانب الاعتماد على توظيف بعض المؤشرات الإحصائية في الدراسة التطبيقية وذلك بهدف معرفة إذا كانت هناك علاقة بين مختلف متغيرات البحث.

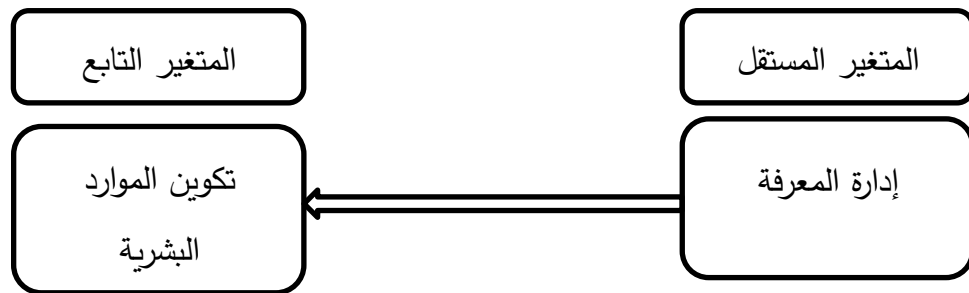
اما أدوات الدراسة التي اعتمدنا عليها فهي:

-الاستبيان والذي يستعمل كأداة لجمع المعلومات، وبالإضافة الى الملاحظة ودراسة وتحليل نتائج الاستبيان.
-الكتب.

-المذكرات والمجلات.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على النموذج التالي:

الشكل رقم (1): يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

سادسا: صعوبات الدراسات:

عند اعداد هذا البحث واجهتنا بعض الصعوبات أهمها:

-عدم تفاعل بعض الافراد مع موضوع دراستنا وذلك لعدم إعطاء أهمية للإجابة على الاستبيان.

-صعوبة الالمام بالموضوع، وهذا لأنه يتناول عنصرين اساسين في وقتنا الحالي وهما إدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية.

سابعا: حدود الدراسة:

1 الحدود المكانية: تقتصر الدراسة التطبيقية على حالة المؤسسة نفطال GPL-سعيدة-.

2 الحدود الزمانية: تم انجاز هذه الدراسة خلال فترة 2024/04/21 الى 2024/5/5.

3 الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من الموظفين في مؤسسة نفطال GPL -سعيدة-.

ثامنا: تقسيمات الدراسة

قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين:

الفصل الأول: سنتطرق في هذا الفصل الى التأصيل النظري لادارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية، بحيث قسمنا هذا الفصل الى مبحثين، فسوف نعالج في المبحث الأول مفاهيم حول إدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية اما المبحث الثاني الدراسات السابقة فسنعرض الى الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

الفصل الثاني: سنتطرق في هذا الفصل الى الدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة نغطال GPL -سعيدة- بحيث سوف نعرض في المبحث الأول تقديم المؤسسة، اما المبحث الثاني فنعالج فيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة وسنعرض في المبحث الثالث الى وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

الفصل الأول:

التأصيل النظري

لإدارة المعرفة

وتكوين الموارد

البشرية

تمهيد الفصل الأول:

في عصرنا الحالي ،أصبحت المعرفة هي الثروة الحقيقية للأمم ،وتعد إدارة المعرفة احد اهم العوامل التي تساهم في نجاح وازدهار أي منظمة .والعالم اليوم يعيش في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة ،حتى ان قوة الأمم أصبحت تقاس بما لديها من عقول مبدعة ،قادرة على الاختيار و الانتقاء واكتشاف المعارف الجديدة و اثرائها و تحويلها الى نظريات و سيناريوهات وأساليب تكنولوجية ،توجه بها حركة الحياة .تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في هذا الصدد ،حيث انها مسؤولة عن تنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم ،وتحفيزهم على الابداع والابتكار . تعتبر إدارة المعرفة عامل أساسي لتكوين المورد البشري في مختلف المؤسسات والتي ستشارك في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والصعوبات والمعوقات التي لها صلة بالفرد من جهة، والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى حيث تم تقسيم المبحث الأول لثلاث مطالب:

المطلب الأول: مدخل الى إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول تكوين الموارد البشرية.

المطلب الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية

المطلب الأول: مدخل الى إدارة المعرفة

أولاً: ماهية المعرفة

1. مفهوم المعرفة: (Knowledge)

ورد في معجم المورد على أن المعرفة لغة هي: علم، إطلاع أو إدراك. وفي اللغة الإنجليزية (Knowledge) تعني المعرفة، العلم، الإطلاع مشتقة من الفعل (Know) بمعنى يعرف، يعلم.

أما باللغة الفرنسية ورد العديد من المصطلحات ولكن نجد أكثرها استخداماً Savoir و Connaissance حيث يشيران إلى علم الدراية. أما اصطلاحاً: فقد تم تعريفها بأنها معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة.

التعريف الأول: المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

التعريف الثاني: المعرفة هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات التي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات.

مما سبق يمكن القول بأن المعرفة هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها لتصبح معلومات مكتسبة من قبل الفرد والتي تؤدي إلى فعل الأشياء بجودة وكفاءة عالية.¹

التعريف الثالث: المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات الى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون الا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

التعريف الرابع: المعرفة هي فهم المعلومات استناداً الى مدى أهميتها وارتباطها بموضوع البحث او الدراسة.²

التعريف الخامس: اما مفهوم المعرفة من منظور التحليل الاقتصادي فهي "تمثل الأساليب وطرق التي يعرفها ويفهم استخدامها الانسان والتي لها تأثير عميق على الاقتصاد."

¹ بن بلقاسم شيماء، بن عيسى فاطمة الزهراء، دور إدارة المعرفة في تفعيل اداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي -تبسة الجزائر، 2017/2018 ص 9

² ا.د /مدحت محمد ابو النصر، ادارة المعرفة والادارة بالمعرفة، المجلة العربية للمعلوماتية وامن المعلومات، مجلد الثاني - العدد الرابع يوليو 2021، مصر

التعريف السادس: تمثل المعرفة "الفهم الراقى والادراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمؤسسة".¹

التعريف السابع: وهي مزيج المتكامل والمتربط من المعلومات والخبرات والتجارب والمهارات والاتجاهات ووجهات النظر، والمعتقدات والمفاهيم والقيم التي يمتلكها الفرد، وتشكل بنيته المعرفية، وتحدد طبيعة سلوكه حيال القضايا والمواقف المختلفة، وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة".²

التعريف الثامن: يعرفها دانيال بيل أستاذ علم الاجتماع في هارفارد اثناء مناقشته ل "المعرفة" كقوة محركة للمجتمع، يقدم تعريفا شاملا للمعرفة على النحو التالي:

"المعرفة هي مجموعة منظمة من البيانات او الأفكار، وتقديم حكم معقول او نتيجة تجريبية، والتي يتم نقلها الى الآخرين من خلال وسائل الاتصال المختلفة بشكل منهجي. تتألف المعرفة من حكم جديد (البحث والبحث العلمي) او عرض حكمت قديمة كما هو مبين في الكتب الدراسية، والتدريس والتعلم وتجميعها كمواد مكتبة وارشيفية".

التعريف التاسع: يعرفها أيضا دافنبورت "هي مزيج سائل من الخبرات المطوقة، والقيم، والمعلومات السياقية، الرؤى الخبيرة التي توفر بيئة واطارا لتقييم ودمج التجارب والمعلومات الجديدة. ينشأ ويطبق في عقول الأشخاص المعروفون في المؤسسات، غالبا ما يصبح متأصلا ليس فقد في الوثائق أو المستودعات ولكن أيضا في الروتينيات، والممارسات والقواعد التنظيمية".

بناء على كل هذه النهج لتعاريف المعرفة، يمكننا ان نصل الى تعريف عملي للمعرفة:

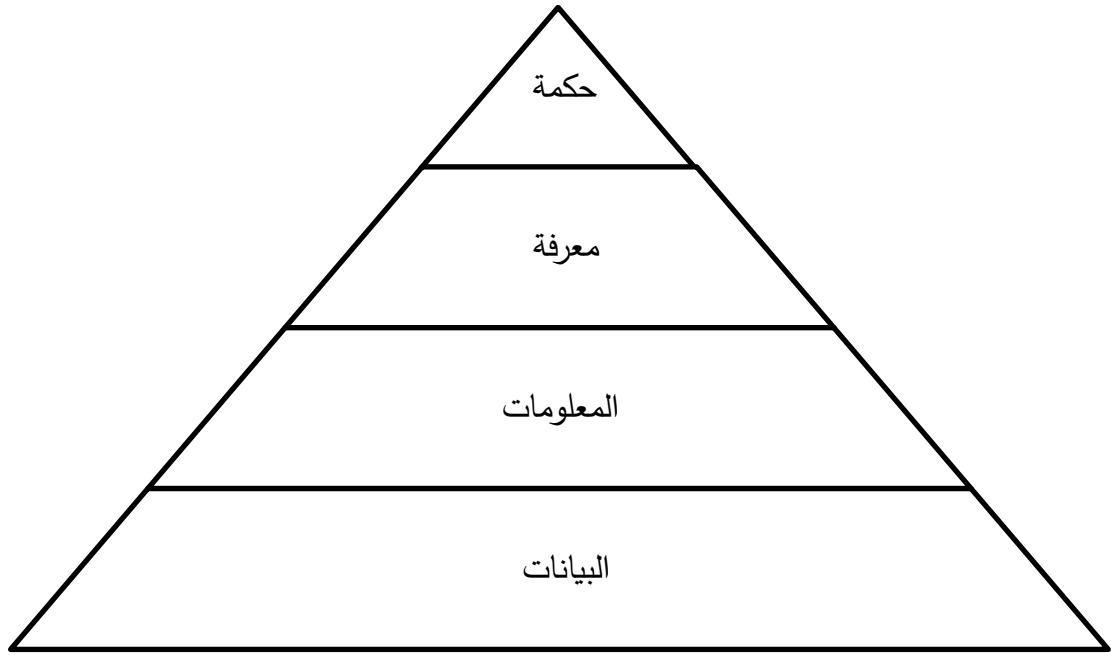
"المعرفة هي منتج فكري منظم بشكل كبير من البشر يشمل التجارب الشخصية والمهارات وفهم السياقات المختلفة وتسجيل كل هذا في شكل يمكن التواصل به مع الآخرين"³

ويوضح الشكل رقم (2) الارتقاء بالبيانات الى المعرفة والحكمة:

¹ سليمان الحاج احمد، سويح محمد امين، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة المشاريع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة - 2016/2017 ص3

² د. فاطمة المحبوب، محاضرات في مادة إدارة المعرفة، مطبوعة بيداغوجية، تخصص إدارة اعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - مليّة -، 2023/2024، ص 3

³ https://www.mlsu.ac.in/econtents/414_Unit-4%20KNOWLEDGE.pdf، تم التصفح 2024/05/15، على الساعة 1:10



المصدر: الحسنية، سليم إبراهيم (1997). نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

وليس المقصود بهذا العرض للفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة مر إيضاح الفرق بين هذه المفاهيم الثلاثة فقط، ولكن بيان أن الوصول إلى المعرفة إنما يشكل عملية ليست سهلة، وتتطلب نوعاً من التسلسل الذي يبدأ بجمع البيانات، ومن ثم معالجتها للحصول على المعلومات بل وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بغية الاستفادة منها وتوظيفها بالشكل الأمثل. وهو الأمر الذي يبنى عليه لاحقاً دمج هذه المعلومات بمجموعة الخبرات والقيم السابقة للوصول إلى حالة من المعرفة بخصوص شأن معين. ونلمس من هذا كله أن هذه العمليات ليست عمليات تلقائية وإنما تحتاج إلى عمليات إدارية وفنية وجهد ليس باليسير من أجل الحصول على المعرفة؛ ومن أجل المحافظة على هذه المعرفة وتوظيفها بصورة مثلى فإنه لا بد من إدارتها أيضاً بذات الصورة.¹

1. أهمية المعرفة: يمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم تحدد المعرفة القرار باختيار مجموع النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة.
- تحديد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة من الفعالية والكفاءة.

¹ د. بسام محمود المهيترات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان 2012، ص10.

➤ يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم الممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

➤ تحتاج المنظمة الى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع ووصول تلك المنتجات الى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.¹

2. خصائص المعرفة: يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة:

❖ إمكانية توليد المعرفة: وتشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوصية الفكرية والقدرة على التحليل التركيب واستخلاص النتائج.

❖ إمكانية موت المعرفة: وتشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية 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، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتمسح معرفة قائمة وتحل محلها.

❖ إمكانية امتلاك المعرفة: فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة.

❖ إمكانية تخزين المعرفة: إذا كانت في السابق تخزن على ورق، ولا زالت الى غاية الان ولكن التركيز الان ينصب على تخزين المعرفة باستخدام طرق الكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة.

❖ إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة مثلا المعرفة الظاهرة والضمنية.

❖ إمكانية تقاسم المعرفة: والخيارات العلمية وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل.²

3. مصادر المعرفة: تنقسم مصادر المعرفة الى قسمين مصادر داخلية ومصادر خارجية

❖ المصادر الداخلية: وتتبع من داخل المؤسسة، وتتمثل في ثلاث فئات:

¹ النعمة سيد احمد حمدي عامر عبد القادر، أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية وتجارة

دولية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة-، 2018/2019، ص3

² رجبى مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2008 ص92، ص 94.

-استراتيجيو المعرفة: هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، وهؤلاء هم الذين ملتقطون الأدوار الجديدة للمعرفة بوصفها رأس مال فكري. كما يقومون بإعادة تقييم أو بناء استراتيجية المؤسسة.

-مهنيو المعرفة: هي الفئة الخبيرة في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها، وتتمثل في فئة مهندس المعرفة والذي يعمل على بناء قواعد المعرفة فيها .

-عمال المعرفة: ويعمل عمال المعرفة على توفير الدعم لمهني المعرفة، كما يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها للجهات المعنية المحتاجة إليها.

❖ المصادر الخارجية: وتتمثل في:

-الزبائن: ويعتبرون المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر استجابة وتفاعل كلما كانت أكثر تطور وتواجد في السوق.

-الموردون: هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية وفاعلية في تكوين المعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والمواد ومواصفاتها وخدماتها... فالمعرفة العميقة بالموردين يمكن أن تمثل مصدرا عميقا للمعرفة عن المواد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

-المنافسون: وهم المصدر الأكثر تأثيرا على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المؤسسة، ومع أن المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد يحول معرفتهم إلى متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة فهي فرصة حقيقية للتعلم منها. والهندسة المعاكسة أسلوب شائع في المجال الصناعي للتعلم من المنافسين بالاعتماد على تفكيك المنتجات، كما أن نزوح العاملين من المؤسسات المنافسة إلى المؤسسات الأخرى يمثل مصدرا متزايد الأهمية في الفترة الحالية.

-الشركاء: هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفنقد إليه المؤسسة من معرفة وخبرات، وهذا ما يتم بالتشارك والتحالف وخاصة عندما يتم بين مؤسستين متكاملتين بشكل ايجابي، أي أن المؤسستين تحتاج إحداها الأخرى ليس فقط في الموارد المادية، وانما في أصول المعرفة أيضا، ويدخل ضمن المصدر الموضوع الذي يحصل بين المؤسسات الانتاجية.¹

4. أنواع المعرفة:

شهدت المعرفة الكثير من الجدل والاختلاف، فالمعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا والمنظمة عندما تقدم سلعتها او خدماتها، فهي لا تقدم إلا جزء من معرفتها القابلة للتجديد وسهلة التقليد، ليبقى الجزء المشكل لميزتها التنافسية في رؤوس أفرادها وعلاقتهم وانسجام العمل فيما بينهم وهو الجزء الذي لا يمكن نقله ولا التدريب عليه.

ومن هنا سنتطرق إلى أهم التصنيفات الأنواع المعرفة:

¹ د. اسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة 8ماي 1945 -قائمة-، ص 10، ص 11.

❖ تصنيف Nonaka :

ووفقه تصنف المعرفة إلى النوعين التاليين Nonaka :إن أشهر نموذج الأنواع المعرفة هو ما قدمه ✓ المعرفة الصريحة: وهي المعرفة التي يمكن أن يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها كتابيا أو في الشكل الإلكتروني، ويمكن تداولها بسهولة تحولها من شخص إلى آخر أو من منظمة إلى أخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة¹. وهناك من يعرفها أيضا بأنها تتعلق بالمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة، وفي الغالب يمكن للأفراد. داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب.²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن تستنتج ملامح المعرفة الصريحة والمتمثلة في:

- يمكن التعبير عنها.
- انها قابلة للمشاركة.
- يمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها.
- توجه السلوك في المنظمة. لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد وقابلة للترميز ويمكن إعادة قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها، أي أنها تحويل الفكر من مجرد تفكير إلى نتاج معرفي ملموس ومكتوب.³
- ✓ المعرفة الضمنية:

هي معرفة شخصية تحتوي على معاني داخلية ونماذج ذهنية وخبرات ومتبصرات ذاتية لذلك يطلق عليها بالمعرفة غير هي معرفة يصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها. ويرى آخرون أنها المخططات الذهنية التخصصات والمهارات والابتكارات أسرار المتاجرة، الخبرة والتعلم التي تمتلكها مؤسسة ما، فريق آخر يرى أنها المعرفة الملتصقة التي لا يمكن فصلها عن مصادرها، لذلك لا يمكن تدوينها وتوثيقها وإنما يمكن استنباطها ونقلها أو الاشتراك بها من خلال أنشطة الجمعيات والعلاقات المتداخلة أو من خلال الاستنباط المعرفي وعصف الأفكار وتدخل ضمنها المعرفة التكنولوجية التي تعبر عن الخبرة والمهارة في العمل، وكذلك المعرفة الضمنية تتطلب التحليل العميق للموقف المراد تشخيصه أو المشكلة المراد معالجتها.⁴

¹ حسني عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008 ص 23.

² عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الاردن، 2007، ص 27.

³ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011 ص 23.

⁴ حسني عجلان حسن، مرجع سابق تم ذكره، ص 22.

والمعرفة الضمنية هي المعرفة التي تستقر في عقول الموارد البشرية والعقل المنظمي يصعب اكتسابها والحصول عليها من أطراف أخرى، رغم إمكانية اقتباسها باستخدام تقنيات استنباط المعرفة. حدد أهم الفروقات بين المعرفة، المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة التي تظهر في Hislop بالإضافة إلى ما سبق، فإن الجدول التالي:

الجدول رقم (1): يوضح الاختلافات بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

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

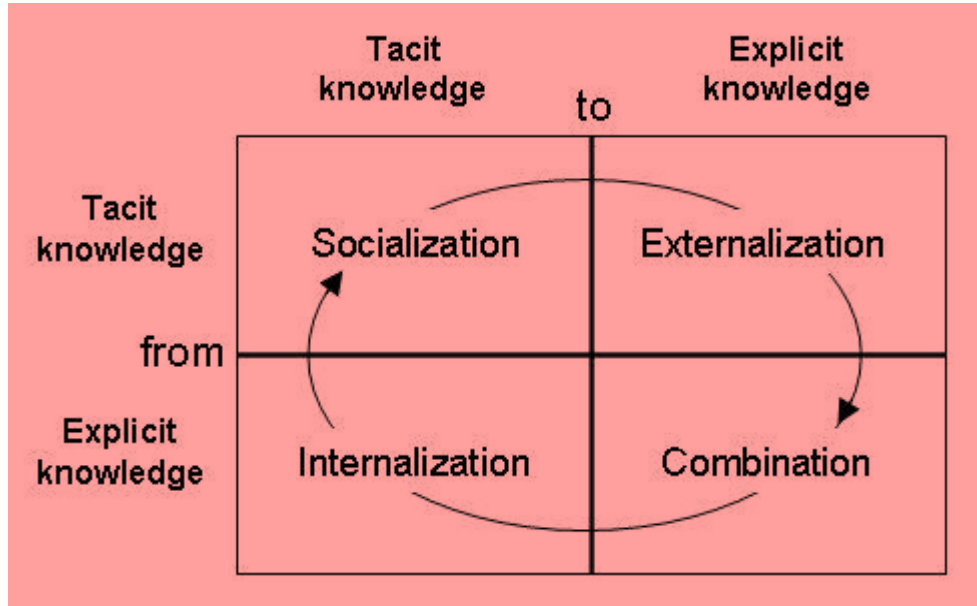
Source : Hislop, D, knowledge management in organisation oxford university press, new York, 2009.p23.

وقد وضع كل من Nonaka و Takeuchi نموذجاً يسمح بالانتقال من المعرفة الصريحة إلى الضمنية أو العكس، وفق الطرق الأربعة التالية:¹

- الاشتراكية Socialization: والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية، وهي من بين الأشكال الأسهل التبادل المعرفة. تبقى في هذه الحالة في عقول المشاركين فيها ومن الصعب توثيقها.
- التوضيحية Externalization: من الضمنية إلى الصريحة بحيث تأخذ شكل مفاهيم ونماذج تسهل من نقلها والاشتراك فيها...
- التجميعية Combination: وهو التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة، كما في المدارس والكليات.
- الداخلية Internalization: والتي تؤكد على التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية، من خلال تكرار أداء المهمة، فتصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

¹ نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة، منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 137.

والشكل رقم (3) يوضح هذه الطرق.



المصدر: نعمة عباس الخفاجي صلاح الدين الحيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص137
✓ تصنيف M.H. Zack صنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع¹:

• المعرفة الجوهرية:

وهي أدنى حجم معرفي ينبغي توفره لدى المنظمة لمواجهة المنافس، وبموجبه تتمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.

• المعرفة المتقدمة:

هي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، وذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة فيصبح تركيزها على اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين، ورفع جودة المعرفة لكي تتمايز عن منافسيها.

• المعرفة الابتكارية:

وهي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع، وفي هذه الحالة يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة مع المنافسين مما يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده.

✓ تصنيف Marquardt: ميز بين خمسة أنواع من المعرفة وهي²:

- معرفة ماذا: وهي معرفة أي نوع من المعرفة مرغوبة.
- معرفة كيف: وهي معرفة كيف يمكن التصرف مع المعرفة.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، الاردن، 2009 ص110.

²Marquardt Micheal J, Building The Learning Organization : Mastering The Five Element For Corporate Learning David-Blak, Publishing Company, USA, 2002, P47.

- معرفة لماذا: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
 - معرفة أين: وهي معرفة كيف يمكن الحصول على معرفة معينة بعينها.
 - معرفة متى: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة محددة بالإضافة إلى ما سبق، فإنه يمكن تصنيف المعرفة إلى:
- المعرفة المتخصصة: فهي معرفة تتوفر لعدد محدود من الأفراد، ونقلها إلى الآخرين مكلف وقد تكون معرفة متخصصة تقنيا، أو معرفة متخصصة بالسياق.
- المعرفة العامة: هي معرفة يملكها عدد كبير من الأفراد ويمكن نقلها بسهولة إلى الآخرين.¹
- وبالإضافة إلى هذه التصنيفات توجد تصنيفات أخرى للمعرفة سيتم توضيحها في الجدول رقم (2) الآتي:²

اسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
توم باكمان (Backman P 49)	المعرفة الصريحة	موثقة، رسمية، منظمة، قابلة للنقل
	المعرفة الضمنية	غير رسمية، غير موثقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام والمناقشة
	المعرفة الكامنة	حدسية، داخلية، قابلة للوصول من الاستبطان المعرفي
	المعرفة غير المعروفة	اكتشافها بالتبصر، النشاط التجريب، البحث، المناقشة
مورتن هاستن (Morton hanson P 106)	المعرفة المرمزة	قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل، التقاسم، قابلة للتخزين
	المعرفة المشخصة	ضمنية، حدسية، غير قابلة للقياس والتخزين، قابلة للتعلم
ميكوس سارفاي (Sarvary P 95)	المعرفة المركزية	قياسية في الاجراءات وقواعد، فائقة القمة، وروتينية سطحية

¹ ناصر سعود جرادات، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2011، ص104.

² صراع توفيق، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، سنة 2013/ 2014، ص 94-146.

المعرفة اللامركزية	غير قياسية، تتركز في الافراد، تجاوبهم، سياق عملهم وتفاعلهم	
المعرفة القواعد	تصريحية، اجرائية، قياسية، سجلات	
المعرفة الضمنية	مفاهيمية، حدسية تجريبية، مجسدة في النشاط	شون وي كون (Choo P 11)
المعرفة الثقافية	سياقية، مرتبطة بالرؤى، الأحاديث، القصص والاشعارات ... الخ	

المصدر: صراع توفيق، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، سنة 2013/2014، ص 13

ثانيا: ماهية ادارة المعرفة

1 نشأة وتطور ادارة المعرفة:

يعتبر موضوع إدارة المعرفة بوصفه تطورا فكريا موضوعا قديما وجديدا في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ الاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديد نسبيا، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية. وبعد Don Marchand اول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانينات من القرن العشرين لكن لم يشير اليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات. ومع مطلع التسعينات من القرن المنصرم، وفي المؤتمر الأمريكي الاول للذكاء الاصطناعي، أشار Edwardfreignebaum إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة " Knowledge is Power ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه " هندسة المعرفة Knowledge Engineering ، ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وهو ما تنبأ به رائد الإدارة " بيتر دراكر " من ان العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة. وعلى الرغم من أن إدارة المعرفة تم الحديث عنها على نطاق واسع منذ بداية التسعينات، وبالتحديد بعد أن نشر ايكاجيرو نوناكا (Nonaka) دراسته الشهيرة عن المؤسسات الخلاقة للمعرفة أواخر عام 1991، الا ان المعرفة ليست جديدة فلقد أشار البعض إلى أنها قديمة كقدم التاريخ نفسه. ومع ذلك فان الطرح المنهجي لإدارة المعرفة كروية وتنظيم ومفاهيم وتطبيقات يعتبر جديد إلى حد ما ولا يزال هذا المجال قيد التطور والتأصيل

ليأخذ مكانه بين فروع الإدارات شأنه شأن إدارة الموارد البشرية، ولقد حاول المهتمون بإدارة المعرفة دراسة التطور الراهن بها وذلك من خلال تعقب الخصائص الأساسية لمراحل أو أجيال المعرفة. ويأخذ تطور إدارة المعرفة شكل الأجيال المتعاقبة وهذا ما حاول القيام به (Toumi) الذي أكد على أن هناك ثلاثة أجيال لتطور إدارة المعرفة وهي:

أولاً: الجيل الأول: لإدارة المعرفة تميز بالتركيز على تقاسم المعلومات مستودعات المعلومات، ومحاسبة راس المال الفكري، وهذا الجيل رغم تطور إدارة المعرفة فإنه لا يزال قوي تحت تأثير المجتمع المعلوماتي والذي يركز على خزن المعلومات والوصول إليها.

ثانياً: الجيل الثاني: لإدارة المعرفة تميز هذا الجيل بالتركيز على مفاهيم المعرفة الضمنية، التعلم الاجتماعي والمعرفة المجسدة وجماعات الممارسة، ومن الناحية العلمية فإن هذا الجيل كان يركز أيضاً على التغيير التنظيمي النظامي، من حيث أن المطلوب فيه تطور ممارسات إدارة المعرفة وأنظمة القياس والحوافز، الأدوات وإدارة المحتوى، ولكن لم يكن كافياً، كما أن الحواشيب لم تكن ملائمة للتعامل مع المعرفة الضمنية.

ثالثاً: الجيل الثالث: الإدارة المعرفة هو الجيل الذي يتطور الآن ويركز على المستقبل وإلى ابن تتجه إدارة المعرفة وفي هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة هي التي تسمح بالتفكير المرن والخلق وبناء الصناعات القائمة على المعرفة، ولعل الأهم في هذا الجيل سيكون ربط المعرفة بالبعد الاجتماعي والبعد الثقافي بما يجعل كل معرفة المؤسسة متلائمة اجتماعياً وثقافياً. كما يمكن أيضاً الإشارة إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات الإدارية تذكرها كما يلي:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- إدارة الجودة الشاملة.
- إدارة المعلومات.
- رأس المال الفكري والموجودات الفكرية.
- المؤسسة المتعلمة.
- ثقافة المؤسسة¹.

2 مفهوم إدارة المعرفة: (knowledge management)

○ يعرف ويج (Wiig) (1993) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها. وبالتالي فإن إدارة المعرفة هي:

✓ فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المنظمة أكثر براعة وذكاء.

¹ روايح أيوب، شتيوي فاتح، "مدى تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، كلية علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريج - سنة 2023/2022 ص 10، ص 11

- ✓ مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل إحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة المدى.
- ✓ طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة والفرص الإدارية ذات العلاقة.
- ✓ أساليب ومداخل تسمح للمديرين بتحديد الأشخاص والاحتياجات والقنوات والفرص المرتبطة بعمليات محددة.¹

○ إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الادارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الإستراتيجي .إدارة

المعرفة تتضمن العناصر الرئيسية التالية:

- ✓ أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.
- ✓ تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة.
- ✓ إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة.
- ✓ اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها.
- ✓ استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

✓ نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة.

✓ استخدام مخرجات المعرفة لدعم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي.²

○ ادارة المعرفة هي الجهد المنظم والواعي والموجه من قبل مؤسسة ما من أجل النقاء وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بالنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة

بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءات اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي

كما تعرف إدارة المعرفة على أنها العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.

من التعريفات السابقة نرى انه يمكن تعريفها على أنها مجموعة من العمليات إنشاء، اكتساب، نقل واستعمال المعارف من اجل تحسين المردودية³.

3 متطلبات ادارة المعرفة:

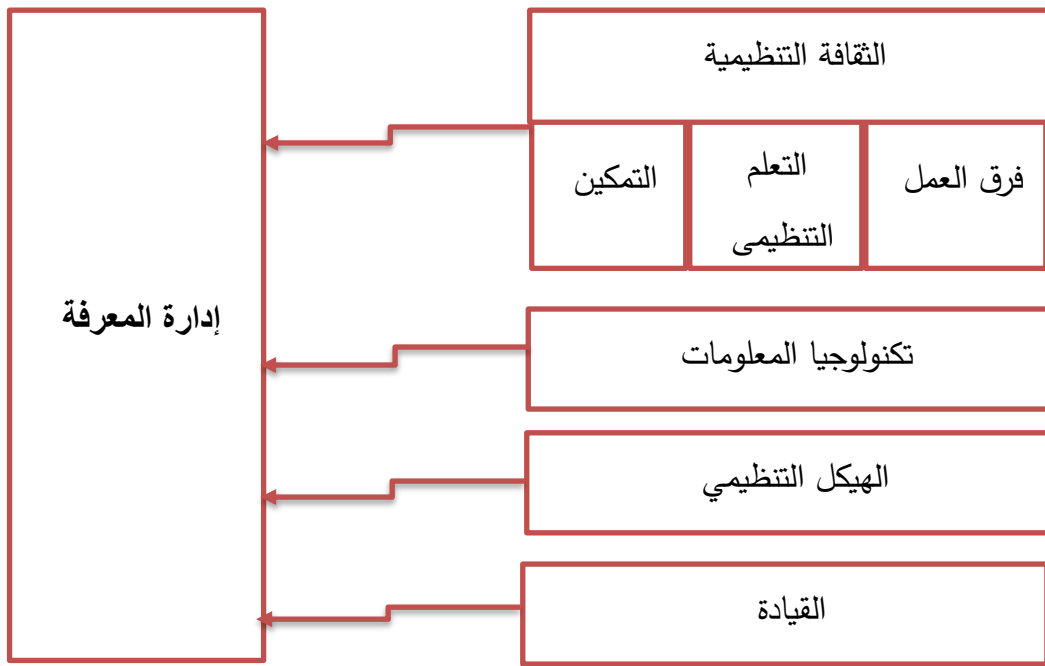
¹ د. بسام محمود المهير، مرجع سابق تم ذكره، ص 11، ص 12.

² http://proceedings.sriweb.org2 /، تم التصفح 2024/04/22، على الساعة 16: 16،

³ د. صلاح محمد، قرواط يونس " دور ادارة المعرفة في تحسن اداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "، مجلة العلوم الاقتصادية مجلد 16 العدد 1 (2021) ص60، ص 61.

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل يجب أن تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتوافر على مجموعة من المتطلبات الضرورية المتكاملة فيما بينها، إذ يمكن القول أن غياب أحد هذه المتطلبات من شأنه أن يعيق عملية تطبيق إدارة المعرفة، في حين أن نجاحها مرتبط بوجود هذه العناصر مجتمعة بالشكل المطلوب فيما بينها، وقد أجمع أغلب الباحثين والدارسين لهذا الموضوع على تحديد أربعة متطلبات أساسية تتمثل في: الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة، ونظرا لأهميتها البارزة في تطبيق إدارة المعرفة سنحاول التطرق لهذه المتطلبات الأساسية بشيء من التفصيل.

والشكل رقم (4) يوضح متطلبات إدارة المعرفة:



المصدر: من اعداد الطالبتين

1. الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة المعرفة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في حياة المنظمة، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد متكامل، يجعلها وحدة مترابطة لها اتجاه واضح ومحدد، فهي تجمع أعضاء المنظمة وتوجههم نحو هدف واحد وهو الحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة، ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات، والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما، بحيث تعطي لهذه المنظمة تفردا، وخصوصية قياسا بالمنظمات الأخرى". كما يمكن تعريفها بأنها: "تلك القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعد أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة". وحتى تكون ثقافة المنظمة مساعدة ومناسبة لتطبيق إدارة المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية، وذلك من أجل تعزيز تدفق المعلومات

بشكل جيد ومن أجل تسهيل توليد المعرفة والتشارك فيها، بحيث يتم تسخير الثقافة التنظيمية لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية:

- ✓ تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها.
- ✓ تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية.
- ✓ إيجاد بيئة التفاعل الاجتماعي التي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- ✓ تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة.
- ✓ تحديد من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الذي يستطيع خزنها

- بالإضافة إلى ما سبق يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة الملائمة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، بحيث تشتمل هذه الثقافة كلا من :

- ✓ إستراتيجية فرق العمل.
- ✓ إستراتيجية التعلم التنظيمي.
- ✓ إستراتيجية تمكين العاملين.

ب. تكنولوجيا المعلومات كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة المعرفة:

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها: "كافة الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة، من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق، للحصول على المعلومات وتخزينها وتطويرها وتحديثها، وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة، وبأداء عالي في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة ". كما يمكن تعريفها بأنها: "تلك التقنية الأساسية المستخدمة في نظم المعلومات الحديثة المبنية على تطبيقات الحاسوب ومعطياتها، وهي أيضا مجموعة من الأدوات تساعدك على العمل مع اجراء مهام تتعلق بتجهيز المعلومات ومعالجتها".

وتعد تكنولوجيا المعلومات القلب النابض لإدارة المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، كما تلعب دورا محوريا ومتعاظما في تطبيقاتها، حيث أنها تقدم الدعم اللازم لإدارة المعرفة من خلال اتجاهين :

- ✓ الاتجاه الأول: تتيح للأفراد إمكانية تنظيم وتخزين والوصول إلى المعرفة الصريحة.
- ✓ الاتجاه الثاني: تساعد الأفراد على التواصل فيما بينهم، وتمكنهم من مشاركة المعرفة الضمنية.

وبذلك فإن تكنولوجيا المعلومات تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين، كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة، وتسهيل وتبسيط عمليات إدارة المعرفة المختلفة.

ج. الهيكل التنظيمي كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة المعرفة:

الهيكل التنظيمي هو " : الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين . " كما أن الهيكل التنظيمي هو " : ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يوضح التقييمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات كل منهما، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. "

ويعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، لذا لا بد من الهيكل التنظيمي أن يتصف بالمرونة حتى يستطيع الأفراد من إطلاق إبداعاتهم والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات والاستجابة السريعة للمتغيرات، والتحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقا مع عصر المعرفة، والجدير بالذكر أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة المعرفة.

وعلى هذا الأساس فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة يتطلب التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة، ومن بين هذه الممارسات نذكر :

✓ التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تقاطحا.

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

✓ التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى العمل الجماعي في شكل فرق . ومن أبرز الهياكل التنظيمية مرونة وتشجيعا للتشارك المعرفي والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة نذكر:

✓ **الهيكل الأفقي المتسع:** حيث يكون فيه نطاق الإشراف كبيرا جدا، ونجد فيه الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله (الهرمي)، بل أن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة الصعبة التي تحتاج إلى خبرة.

✓ **الهيكل الشبكي:** هو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعا نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي، حيث تتبادل الاتصالات المباشرة مع بعضها البعض، والتشاور لحل المشكلات جماعيا طبقا لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة، فهي تعمل في استقلالية تامة مع اقتصار دور المركز على تجميع المعلومات من وإلى الوحدات.

✓ **الهيكل المعكوسة:** تكون فيها مراكز القرار على اتصال مباشر مع العملاء والزبائن، عكس الهرمي الذي يبدأ الفرد اتصاله مع أدنى المستويات التنظيمية ثم التدرج بعدها وفقا للإجراءات والبروتوكولات المتبعة.

د. القيادة كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة المعرفة:

القيادة هي: "عملية رشيدة لها طرفان أحدهما الشخص المدير الذي يوجه ويرشد، والطرف الثاني وهم المرؤوسين الذين يتلقون ويقبلون هذا التوجيه والإرشاد بغية تحقيق أهداف معينة." كما يمكن تعريفها على أنها: عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك لتحقيق أهداف معينة. "وتعد القيادة عنصرا مهما في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر ومحفزا وموجها لهم نحو تحقيق الأهداف، فلم يعد يوصف القائد بأنهم رؤساء، إذ أنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون، فالقائد المناسب لإدارة المعرفة هو الذي يتصف بثلاثة صفات أساسية هي:

- ✓ القدرة على شرح الرؤية للآخرين.
- ✓ أن يكون القائد قدوة لمرؤوسيه.
- ✓ القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة والذي تعمل من خلاله.

- ومن بين الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في قادة المعرفة أيضا نذكر :

- ✓ يمتلكون رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة.
- ✓ يدعمون أبطال المعرفة وصناعها ويثيرون الحماس لديهم.
- ✓ لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التكنولوجية والتنظيمية والإستراتيجية.
- ✓ يستعملون العمليات وأطر العمل المنظمة كقوة مرئية.
- ✓ يراهنون على نجاح المعرفة حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة.
- ✓ التسويق وإعادة هندسة الأعمال.
- ✓ يستعملون الاتصالات الفاعلة في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات مع العملاء والخبراء العاملين.

- ✓ يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضاؤها من مختلف التخصصات.
- ✓ عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم.
- ✓ يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.
- ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار النقاط التالية :
- ✓ المسح العام للمعرفة الموجودة.

- ✓ وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة.
- ✓ تنظيم إدارة المعرفة.
- ✓ تنفيذ وتقييم إدارة المعرفة.¹

4 أهداف إدارة المعرفة:

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة وبشرة بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة .
- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآتية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة.
- وضع بيانات وادلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- المساهمة من منظور الأعمال في المنتدىات المتعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي. تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
- تطوير أسس ومعايير تأهيل الإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة².
- استقطاب المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة للمشاركة بالمعرفة ورفع مستوى معرفة الآخرين.

¹ إسماعيل ربيعي، حسين لشهب، أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- ص 40، ص 41، ص 42، ص 43، ص 44، ص 45.

² د. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع -عمان- سنة 2010 ص 45.

- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استعمال الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد وتعمل كشبكة للأنشطة، إذ تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية .
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- التعريف والتوعية بشكل شمولي المعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.¹

4 مكونات إدارة المعرفة: يرى العديد من الباحثين ان ادارة المعرفة تتكون من أربع مكونات اساسية وهي:

ا. الإستراتيجية: وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف والقوة الداخلية للمشروع من أجل تحقيق أهداف المشروع وتقوم الإستراتيجية بخلق المعرفة عن طريق التركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة ، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية كما تساهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل من اجل مشاركة المعرفة ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد المناطق المهمة في المؤسسة والتي يتم التركيز عليها عن طريق جمع المعرفة حولها، مما يدفع بالمؤسسة أحيانا لعملية توليد المعرفة.

ب. القوى البشرية: يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية وعمليا فإن الأفراد هم المكونات الرئيسة في برنامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل بدونهم.

ج. التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا دورا هاما في إدارة المعرفة، سواء في إنشاء إدارة المعرفة واكتسابها أو نشرها والاحتفاظ بها، فهي تؤدي دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات وتسهيل عمليات إدارة المعرفة.

¹ عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2010، ص 51.

د. العملية: توفر العملية المهارة والحرفية اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة وتتم المحافظة على مكانتها عبر تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط والتبادل بين أفراد فريق العمل، كما توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم في تنفيذ البرامج وتقوم بتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة.¹

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول تكوين الموارد البشرية

1. مفهوم التكوين: (Human Resources Formation)

هو نشاط يهدف الى توفير اكتساب الفرد خبرات جديدة تزيد من قدراته على اداء عمله وذلك بتلقيه افكار ومهارات ومعلومات يتطلبها الاداء الفعال.²

التكوين هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أبعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

يقصد كذلك بالتكوين، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر.

كما يعرفه LANFR بأنه: حق لكل العمال ويخص أكثر تطوّرهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني.³

أما سيكول "SEKIOLI" يعرف التكوين بأنه مجموعة العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفتهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة.⁴

وهو ايضا اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات التي تساعد الموظف على اتقان عمله، لكننا نجد أن هذا النوع من التعارف غير المتخصصة تبسط العملية إلى درجة إهمال كثير من النواحي الضرورية وخصوصا تلك المتعلقة بالعامل النفسي والاستجابة. في الدراسات المتخصصة تجد Sekiou و آخرون في كتاب تسيير الموارد البشرية يحاولون أن يكونوا أكثر دقة في تعريفهم للتكوين بقولهم أنه عبارة عن عملية نقل معلومات و معارف إلى الأفراد لغرض الوصول والاستجابة إلى احتياجات المنظمة ، نجد أن هذا التعريف

¹ جنان رضا، تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في الطور الثالث، تخصص الحوكمة والادارة العمومية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين -سطيف 2-، 2022/ 2023، ص 122، ص 123.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003 ص 2، ص 3.

³ إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 88.

⁴ عبد البارئ ابراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2008، ص 308.

قد أعطى إلى التكوين بعدا متحركا من بوصفه بالعملية أي أن الفعل ليس جامدا ولكن متحركا يتكون من عدة أفعال جزئية حتى يصبح كاملا و الشيء الثاني الذي يجب الإشارة إليه هو ربط عملية التكوين باحتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية إذن التكوين لا يطلب لذاته و إنما يطلب للوصول لسد الفراغ الذي قد يصيب مناصب معينة في الإدارة سواء في الحاضر أو المستقبل. وهناك تعريف آخر حاول أن يكون أكثر دقة بتعريف التكوين على أنه مجموعة أعمال قادرة على جعل الفرد أو مجموعة أفراد في الوضعية المناسبة للقيام بكل كفاءة بوظائفهم الحالية والمستقبلية بهدف السير الحسن للمنظمة¹.

2. أهمية التكوين: إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد،

فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد.²

✓ بالنسبة المؤسسة

- زيادة وتحسين الأداء الوظيفي بأقل جهد.
- المحافظة على المال العام وترشيد النفقات.
- دعم الاتجاهات الإيجابية للأفراد تجاه المؤسسة.
- تجديد المعلومات بما يتماشى والمتغيرات بما يخدم المؤسسة ونشاطها.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي³.
- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها، وبالتالي التعريف بها والتكوين عليها.
- إن الوظائف نفسها تتغير كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل يتنقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيتهم.
- إن التطور التكنولوجي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح العامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه المهارة لتأدية الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة.

¹ <https://journals.univ-tlemcen.dz/REM/index.php/REM/article/view/511> ، تم التصفح 2024/05/13 ، على الساعة 06:15

² Sekio, L. (1993). Gestion du personnel. Canada : 4ème Edition Organisation. P 185

³ د. عبد حميد امير ، اكروير ميريام، تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، مجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية المجلد السادس العدد

الثاني، 2022، ص 17

وهذا ما يتطلب تكوين الأفراد تبعاً لذلك، فكلما ازدادت أدوات الإنتاج تعقيداً تطلب ذلك مستوى أعلى من تكوين¹.

✓ بالنسبة للموظفين والأعوان المتعاقدين:

- تحسين تفهمه للمؤسسة وتحديد أدوارهم تجاهها.
- تقليل نسبة التوتر الناتجة عن قلة الخبرة والمعرفة اللازمة للمهام.
- التقليل من الحاجة إلى الإشراف².

✓ بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية داخل المؤسسة:

- تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين افراد العمال.
- تطوير امكانيات لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الادارة والافراد العاملين بها.
- تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة³.

3. اهداف التكوين:

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء التصنيف الأنواع العاملين الذين يشملهم التدريب تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية وهي كالآتي:

- الإدارة العليا
- الإدارة الوسطى
- الإدارة التنفيذية

لأن كل أعمال هذه المستويات الثلاثة تختلف عن مستوى الآخر، حيث أن الإدارة العليا مسؤوليتها اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة، والإدارة الوسطى مسؤوليتها اتخاذ القرارات التكتيكية، أما الإدارة الدنيا أو التشغيلية أو التنفيذية، فإن قراراتها تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة وذات المدى القصير وفي ظروف التأكد التامة، لذلك يمكن تقسيم الاهداف التكوينية الى ثلاث انواع من الاهداف كما يلي⁴:

➤ **الأهداف التدريبية الابداعية والابتكارية:** وهي اهداف موجهة الى الادارة العليا، بحكم مسؤوليتها على الاهداف الاستراتيجية التي تقضي الابداع والابتكار.

¹ Bruno, H. (1985). Nouvelles Technologies et Formation dans l'entreprise : pour une démarche participative. Revue Française de gestion, N 51 ; P54

² د. عبد حميد امير، اكروير ميريام، مرجع سابق تم ذكره، ص 17

³ طويل عمار، التكوين الإداري في الوظيفة العامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات النيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - 2013/2014، ص 5

⁴ حازم بن عبيد بن حازم القثامي، مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2003/2004، ص 35.

➤ **الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل:** وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى، بمسؤوليتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا وتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

➤ **الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية:**

وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العمال التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة والتنمية القدرات والمهارات التي تحتاجها أعمالهم وبصورة عامة يمكن إجمال هاته الأهداف فيما يلي بالنسبة للفرد والمنظمة والدولة:

- اكتساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة، تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر من الأفراد فعلا.
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الافراد.
- رفع الكفاءة وفعالية المنظمة.
- تحقيق اهداف الدولة.¹

ويمكننا التطرق باختصار الى اهداف التكوين المتمثلة في النقاط التالية:

- يساعد على تنمية المهارات ورفع مستوى الاداء.
- يواجه أي تغيير في مناصب العمل.
- فهم العملية الانتاجية داخل المؤسسة.
- تطوير الموارد البشرية وتدريبها على اساليب متطورة لأداء الاعمال.²

4. مبادئ التكوين:

- تخضع عملية التكوين إلى مبادئ عامة يجب مراعاتها خلال مختلف مراحلها ويمكن إيجازها فيما يلي:
- الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
 - المنطلق: يجب أن يتم بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التكوينية.
 - الهدف: يجب أن تكون أهدافه واضحة، واقعية يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع، المكان الزمان، الكم والكيف والتكلفة.
 - الشمول: يجب أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية (قيم، اتجاهات، معارف، مهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
 - الاستمرارية: على المسؤولين عن التكوين في المنظمة وضع استراتيجيات تكوينية تراعي التحول والتغير المستمرين في جميع الجوانب خاصة في أساليب العمل وادواته والأفكار والمعلومات المتصلة به لمساعدة

¹ عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، 2001، ص 18.

² عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، مصر، دار الجامعية، 1999، ص 30.

العاملين على التكيف المستمر معها، فالعملية التكوينية من المتوقع أن تبدأ مع العاملين في بداية حياتهم الوظيفية وتستمر معهم.

- التدريجية والواقعية: يبدأ التكوين بمعالجة القضايا البسيطة ويتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا.
- مرونة التكوين: يجب أن يتطور نظامه وعملياته مع التطورات الدالة على صعيد الوسائل والأدوات والأساليب، وضرورة تكوين المكونين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التكوينية.
- الفروق الفردية: لا بد من الانتباه إلى المدى الواسع من الفروق بين المتكونين فبعضهم يتعلم بشكل أسرع من الآخرين.

- تحليل الوظائف: إن تحليل الوظائف وتوصيفها يبينان المعرفة والخبرة الحصول عليها لشغل كل وظيفة، لذا يجب أن يوجه التكوين إلى تلك الاحتياجات التي تحددها عملية وصف الوظائف.

- المشاركة الفعالة: فالمشاركة الفعالة للمتكونين في العملية التكوينية تؤدي إلى زيادة اهتمامهم بها، لذا لا بد أن تحاول البرامج التكوينية حثهم على المناقشة وإبداء آرائهم في المواضيع التي تعرض عليهم.
- مبدأ الدافعية: أن القدرة على الأداء أو الفعل لا تؤدي ثمارها دون الاستناد إلى حافز أو دافع، وهذا وفقا لمبدأ الدافعية وعلاقته بالإنجاز فلا تكوين ناجح دون نافع يستثير سلوك الفرد، إذ أن هناك علاقة طردية بين الدافع وأثره على نجاح العملية التكوينية، فكلما قوي الدافع زاد احتمال نجاح الفرد وظهرت عليه علامات المثابرة.

- مبدأ التكرار والتمرين: يمكن الاستفادة من مبدأ التكرار والتمرين خاصة في حل المشكلات المرتبطة بالعمل على أدوات الإنتاج وفي اكتساب مهارات الأداء على الآلات والأجهزة وهي كلها مهارات يظهر فيها أثر التكوين والتمرين.

- انتقال الأثر: إن التمرين على القيام بعمل معين يمكن أن ينتقل أثره إلى أنواع أخرى مماثلة حتى ولو كانت مختلفة في مادتها عن العمل الأول، ولانتقال الأثر أهمية في مواجهة التغيير السريع الذي يميز النشاطات الحديثة.¹

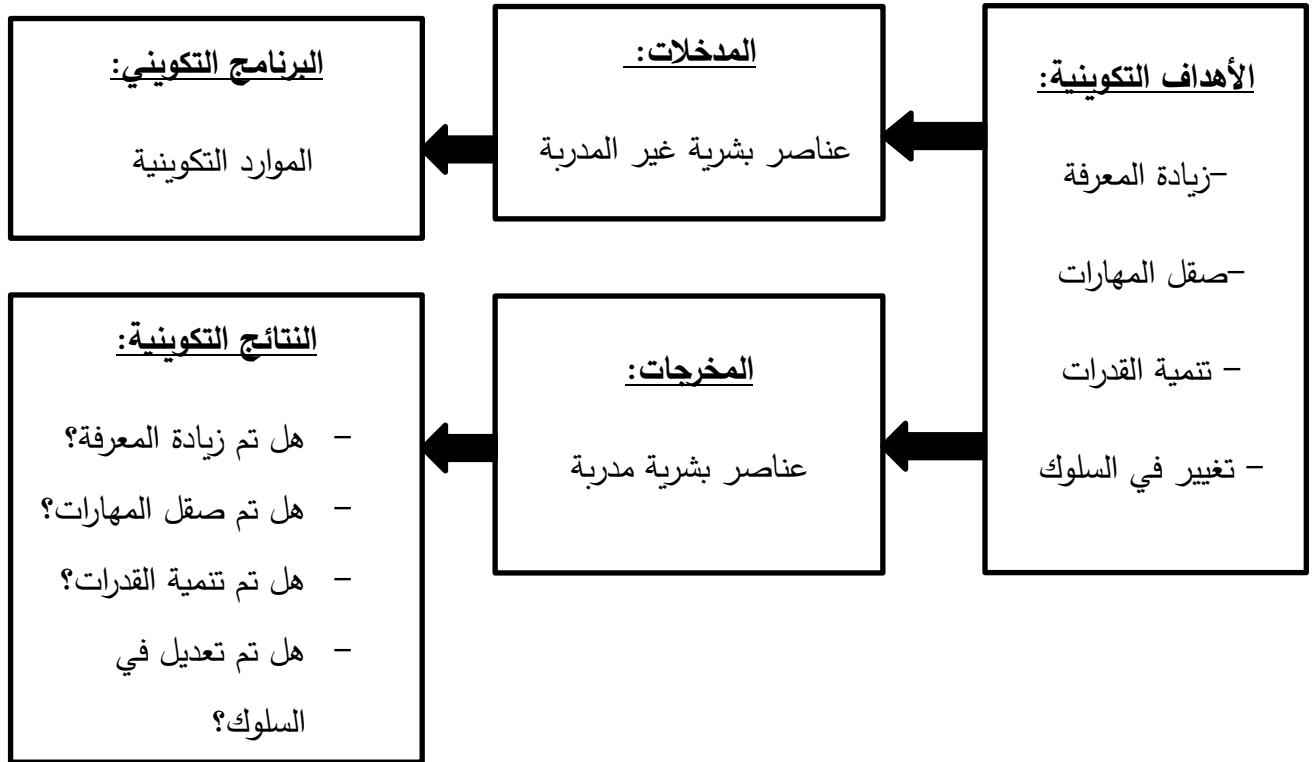
5. **عناصر التكوين:** يمثل التكوين في واقعه عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، ولكن الفعالية النهائية لتدريب وكفاءته في أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره، وتتكون عناصر التكوين من :

- المدخلات: ونظم الموارد البشرية من أفراد وعاملين وكذلك الموارد الغير ملموسة مثل الأموال التي تنفق على التدريب والأجهزة.
- العمليات: وفي الجهود الهادفة للبحث وحصر الاحتياجات وتحديدها، وكذلك تصميم البرامج التكوينية، وكذلك عملية تنفيذه وكذلك عملية التقويم والمتابعة.

¹ <https://revue.umc.edu.dz/plugins/generic/pdfJsViewer/pdf.js/web/viewer.html?file=https%3A%2F%2Frevue.u1mc.edu.dz%2Fh%2Farticle%2Fdownload%2F2051%2F2194%2F4169#page=1&zoom=auto,-107,848> تم التصفح

- المخرجات: تتمثل في كل ما ينتج عن نظام التكوين من نتائج تكون في شكل تحسن أو عدم تحسن.
- التغذية العكسية: وهي معلومات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات أو العمليات وتقوم بعملية المراقبة للنشاط التدريبي.

الشكل رقم (5) يوضح مكونات العملية التكوينية:¹



المصدر: (طارق عبد الرؤوف عامر، وإيهاب عيسى المصري. التدريب والاحتياجات التدريبية. مصر الجديدة: المكتب العربي للمعارف . 2019ص78)

6. معايير التكوين: معايير تكوين الموارد البشرية عادة ما تشمل مزيجا من التعليم، والتدريب، والخبرة، والتطوير المهني، يمكن ان تختلف هذه المعايير حسب الصناعة والدور الوظيفي، لكن بشكل عام تشمل:

1. تحديد الاحتياجات:

¹ د. جمال كرتيو، د. معيزي جزيرة، مساهمة التعليم الالكتروني في تحسين التكوين بجامعة التكوين المتواصل، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد4 العدد 2، سنة 2021 ص465، ص466

يمكن لاحتياجات التكوين ان تتبع بعدة طرق مختلفة، ذلك التحليل التنظيمي، تحليل العمليات، والتحليل الفردي، او بصورة يمكن ادق يمكن نحدد الاحتياجات على المستوى المستقبلي والحالي والتنظيمي والمهني والفردي، وعلى العموم يمكن تحديد الاحتياجات بدقة من خلال:

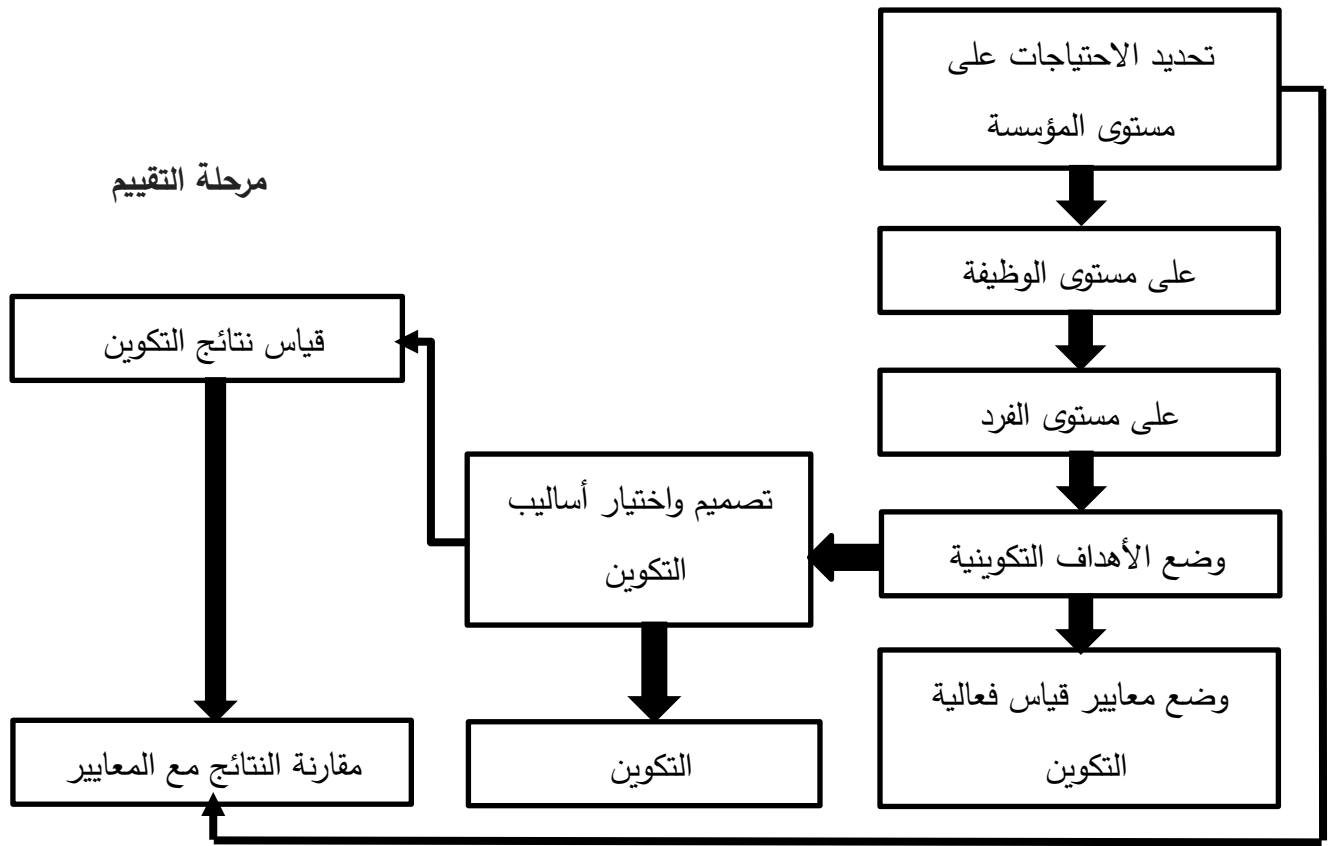
-تحديد الاحتياجات على مستوى المؤسسة

-وضع الأهداف التكوينية

-وضع معايير قياس فعالية التكوين

الشكل رقم (6): يوضح مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية.¹

مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصاع، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الاردن، 2008، ص 135

مرحلة التدريب: تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة متكاملة مع بعضها البعض وهي:

✓ تصميم البرنامج التدريبي:

¹ سعيد بلعربي محمد سلمان، دير ملايزي عبد الرحمن، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - سنة 2021/2022

تصميم البرنامج التدريبي عملية تتعلق بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء البرامج وتتابعها وتوقيتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وكذا شروط المشاركة بالبرامج ومعايير تقييم وقياس فعالية البرامج.

✓ إدارة البرنامج التدريبي:

إدارة البرنامج التدريبي تعني مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي والتي تتمثل عادة في الحصول على الموافقة من الجهة المنظمة للبرنامج التدريبي وضمان سلامة الاتصال، تهيئة أماكن الإقامة للمتدربين، دفع مستحقات المدرب، ... إلخ.

✓ تحديد الطرق المستخدمة في التدريب:

ويقصد بها مختلف الطرق المستخدمة في العملية التدريبية، ونظرا لتعددتها وما تتميز به كل طريقة سيتم التطرق لها لاحقا في الفرع الثالث الموالي.

مرحلة تقييم فعالية التدريب:

وتتمثل في الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي أحدثه التدريب فيهم وكذلك لقياس المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي وتتم عملية التقييم وفقا للمعايير التالية:

✓ ردود أفعال المشاركين في التدريب:

يتم استطلاع آراء المتدربين بواسطة نماذج الاستمارة.

✓ التعلم:

يهدف هذا المعيار إلى قياس وتقييم التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد.

✓ سلوك الفرد في العمل:

يستخدم هذا المعيار لقياس تغيير سلوك الفرد في العمل ومدى تطبيق ما سبق تعلمه أثناء التدريب، بالإضافة إلى دراسة المعوقات التي تمنعه من تطبيق ما تعلمه.¹

تختلف معايير تكوين الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى اعتمادا على احتياجاتها وخصائصها ومواردها المتاحة وشهادتها المطلوبة، ويجب على المنظمات مراجعة معايير تكوين الموارد البشرية بشكل دوري وتعديلها حسب الحاجة.

7. اعداد خطة التكوين: يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات

وهي:

- إعداد المكون وتأهليه: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد.
- إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

¹ جنان رضا، مرجع سابق تم ذكره ص 58

- استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طرق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
- إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى المساعدة التكوين، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.
- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقيق من أنه يمارس العمل بطريقة سلمية، وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه بطريقة سلمية وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات.¹
- إن من بين العوامل التي تساعد في وضع السياسة التكوينية أو برامج التكوين على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار دراسة المواضيع التالية قبل البدء في رسم وإعداد برنامج التكوين:
- دراسة احتياجات التكوين وتحديد المطلوب منها.
- التأكد من أن المشاكل أو نقاط الضعف الحاصلة في المؤسسة يمكن حلها عن طريق برامج التكوين.
- دراسة الأسلوب أو الطريقة المثلى لإقناع الأفراد بأهمية وضرورة برنامج التكوين.
- دراسة مدى فعالية برامج التكوين وأثره على أداء الأفراد وسلوكهم، وبالتالي الزيادة في كفاءاتهم.²

المطلب الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية.

- إدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية هما عنصران أساسيان في تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. العلاقة بينهما وثيقة ومتبادلة، حيث تعتمد كل منهما على الأخرى لتحقيق الفعالية والإنتاجية. يمكن تلخيص العلاقة بين إدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية على النحو التالي:
- أ. تبادل المعلومات والخبرات: توفر إدارة المعرفة إطارا لتبادل المعلومات والخبرات داخل المؤسسة. هذا يساعد في تكوين الموارد البشرية من خلال إتاحة الوصول إلى المعرفة اللازمة لتطوير المهارات والخبرات.
 - ب. التعلم المستمر: تساهم إدارة المعرفة في تعزيز ثقافة التعلم المستمر، مما يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم بشكل دائم. هذا يعزز من تكوين الموارد البشرية من خلال تحسين كفاءات الأفراد.
 - ج. الابتكار والتطوير: تعد إدارة المعرفة عاملا مهما في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة. من خلال تشجيع الموظفين على مشاركة الأفكار والمعرفة، يتمكنون من تطوير حلول جديدة ومبتكرة. هذا بدوره يساهم في تطوير الموارد البشرية وتعزيز قدرتهم على التفكير الإبداعي.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 108.

² طويل عمار، مرجع تم ذكره سابقا ص 20

د. تحسين الأداء: إدارة المعرفة تساعد في تحسين أداء الموظفين من خلال توفير الأدوات والمعلومات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم بكفاءة. هذا ينعكس على تكوين الموارد البشرية، حيث يصبح الموظفون أكثر إنتاجية وفعالية.

هـ. التدريب والتطوير: تعتمد برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية على إدارة المعرفة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج المناسبة. إدارة المعرفة توفر البيانات والتحليلات التي تساعد في تجديد مجالات التحسين وتطوير البرامج التدريبية الملائمة.

و. الحفاظ على المعرفة: من خلال المعرفة يمكن للمؤسسة الحفاظ على المعرفة وتوثيقها لضمان عدم فقدانها عند الموظفين. هذا يساهم في استدامة تكوين الموارد البشرية من خلال ضمان توافر المعرفة الضرورية للأجيال القادمة من الموظفين.

وبشكل عام، تعد إدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية شريكين استراتيجيين في تعزيز قدرات المؤسسة وضمان نجاحها المستدام. من خلال الاستثمار في كلا الجانبين، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والابتعاد والتنافسية.¹

إدارة المعرفة وأثرها على تكوين الموارد البشرية:

تساهم إدارة المعرفة في عملية تكوين الأفراد من خلال ما يلي:

أولاً - تقديم المعلومات والمعرفة من أجل التعلم والاتصال: اختيار المعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات وتشجيع الانفتاح وتحفيزه وهذا يتطلب إدراك قيمة المعلومات والمعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من القيام بدوره

ثانياً - تسهيل تحويل المعرفة بين القوى العاملة وتشمل أشكال أخرى من نقل المعرفة كقاعات التكوين التي يشرف عليها أفراد ذوي خبرة وهذا ما يمكن من تعزيز بيئة مشجعة للتبادل التعلم والخبرات بين الأفراد من الشباب والخبراء والاستفادة من أدوات الوسائط المتعددة، مثل الصوت والفيديو وإجراء المقابلات وسرد القصص للحفاظ على مهمة التعلم من الأفراد ذوي الكفاءة والخبرة.

ثالثاً: تعتبر عمليات إدارة المعرفة مصدراً هاماً لتوليد المعارف وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، من خلال مساهمتها في البرامج التكوينية والتمكين للأفراد بالمعارف والمهارات والاستفادة من الخبرات لتغطية احتياجاتهم المعرفية والمهارية والخبرانية، لذلك تعد عملية المشاركة والتنشئة بما تضمنه من تعلم جماعي ميزة إستراتيجية محورية في سياق التفاعل والتنسيق المستمرين التكوين المهارات الأساسية بحيث يعتبر التكوين مصدر لتوليد وتنمية المعارف والمهارات وهذا ما يمكن من تدفق المعرفة على مستوى الأفراد المتكويين والفرق والمنظمة

¹ Dr. Gopinath. Relationship between knowledge Management and Human Resource Development ; Suraj Punj
2886 -Journal For Multidisciplinary Research ; ISSN NO : 2394

رابعاً: يمكن أن يساهم صناع المعرفة (عمال المعرفة) في دعم تعلم الأفراد وتكوينهم على وضع وتصميم البرنامج التكويني لأنهم الأدرى بالمعلومات والمعارف الناقصة التي يجب أن يتلقاها الأفراد في المنظمة من أجل تقليل الفجوة المعرفية وتحقيق رغبات الزبائن للوصول إلى الأداء المطلوب.

إن الوصول إلى الاستثمار الجيد في تكوين الموارد البشرية يحتاج إلى نظام إدارة المعرفة التي تدعم أساليب التكوين من خلال تكنولوجيات معرفية وثقافة مشاركة المعرفة، كما يمكن أن تساهم إدارة معرفة الزبون في دعم التكوين من خلال ربط معرفة الزبون بقاعدة المعرفة والتي من خلالها تحدد المعارف التي يجب أن يتكون ويتحصل عليها أفراد المنظمة من أجل تلبية حاجات زبائنهم من خدمة أو منتجات والوصول إلى أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية¹.

تحديد التحديات التي تواجه إدارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية:

أولاً: التكنولوجيا غير الداعمة: يجب أن تكون برامج إدارة المعرفة مجهزة بالميزات المناسبة لدعم متطلبات واستراتيجية المنظمة. يمكن للأنظمة القديمة أو غير الكافية أن تعيق تبادل المعرفة والتعاون، مما يصعب على الموظفين الوصول إلى قاعدة المعرفة والمساهمة فيها.

ثانياً: قلة وقت الموظفين: قد تكون لدى الموظفين أعباء عمل يومية، ومواعيد نهائية، وأولويات تحد من الوقت المتاح للمساهمة في أنشطة إدارة المعرفة. يمكن أن يشكل ذلك تحدياً للموظفين في تخصيص وقت كاف لتوثيق ومشاركة معرفتهم بشكل فعال.

ثالثاً: مقاومة التغيير: غالباً ما تتطلب مبادرات إدارة المعرفة تغييراً ثقافياً داخل المنظمة. قد يقاوم بعض الموظفين التغييرات في ممارسات العمل الراسخة وقد يكونون مترددين في تبني أدوات أو أساليب جديدة لتبادل المعرفة.

رابعاً: المعلومات المكررة أو الخاطئة: عندما يساهم العديد من المستخدمين في قاعدة المعرفة، يصبح من الضروري ضمان جودة ونزاهة نظام إدارة المعرفة، دون التحقق أو التحقق المناسب، هناك إمكانية لتخزين معلومات غير دقيقة أو مكررة في قاعدة المعرفة.

خامساً: نقص مساهمة الإدارة: تتطلب إدارة المعرفة الناجحة التزاماً قوياً ودعمًا من الإدارة. إذا لم يعط القادة الأولوية لمبادرات إدارة المعرفة أو لم يخصصوا الموارد اللازمة لها، فقد لا يشارك الموظفون بنشاط أو يساهمون بمعرفتهم².

¹ جنان رضا، مرجع تم ذكره سابقاً ص 173، ص 174

² <https://www.zoho.com/learn/focalpoint/knowledge-management-challenges-and-solutions.html> تم التصفح يوم

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

1. الدراسة الأولى:

دراسة انتصار عريوات تحت عنوان متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية" دراسة ميدانية بجامعة باتنة -1- سنة 2019/2018 تطرقت الباحثة إلى السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تتوفر الجامعة الجزائرية بصفة عامة وجامعة باتنة -1- خصوصا على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة؟

وهدف الدراسة إلى:

- بيان مفهوم وأهمية إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في مجال بناء إستراتيجية النهوض بالتعليم الجامعي وذلك من خلال المراجعة النظرية للمفهوم.
 - محاولة التعرف على مستوى فهم وإدراك إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية.
- واستخدمت الباحثة: **المنهج الوصفي التحليلي**: يتكون مجتمع الدراسة من كافة الاساتذة الجامعيين الدائمين بجامعة باتنة -1-، والمقدر عددهم ب 1105 استاذ، وكذا الاداريين الموظفين بجامعة باتنة -1- والمقدر عددهم ب 821 اداري
- توصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- ✓ من خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح جليا بأن إدارة المعرفة لا تزال بحاجة لدعم جاد من قبل القيادات العليا الأكاديمية للجامعة وحتى القيادات السياسية، في إطار سياسة عامة واضحة الإستراتيجيات والمعالم، تهدف لتوفير الدعم اللازم لتطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية، وتهتم بالتقييم والتقييم المستمر لمراحل تطبيقها.
- ✓ اتضح أيضا أن البرامج التدريبية المعتمدة على مستوى الجامعة محل الدراسة برامج تقليدية وتفتقد للجدرى في مجال تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، في ظل غياب خطة تدريبية واضحة وهادفة لتحسين الأداء البشري بما يتماشى وفعالية تطبيق إدارة المعرفة.
- ✓ أكدت نتائج الدراسة الميدانية غياب إعطاء الأولوية للاشتراك بقواعد البيانات المختلفة التي تعتبر موردا هاما للمعرفة في الجامعة محل الدراسة، مما يؤكد عدم إمكانية إتاحة المعارف لكافة

متعاملي الجامعة مما أدى إلى وجود خلل في التواصل بين المتعاملين مما يؤثر سلباً على أداء الجامعة الجزائرية ككل.

2. الدراسة الثانية:

دراسة سمر محمد خليل المعلول تحت عنوان دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة سنة 2011 تطرقت الباحثة إلى السؤال الرئيسي التالي:

ما دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة؟

وهدفَت الدراسة إلى:

- التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- تحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.
- توضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمتغير (الجنس المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة التخصص، الجامعة).

واستخدمت الباحثة: **المنهج الوصفي التحليلي**. وتكون مجتمع الدراسة من: 1309 أكاديميا. وتم أخذ عينة طبقية.

وكانت أداة الدراسة: **الاستبيان**

كما استخدمت الأساليب الإحصائية: التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط بيرسون للتجزئة النصفية المتساوية ومعادلة جثمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ واختبار العينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي. كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث.

توصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- ✓ تعزيز الكفاءة الأكاديمية: إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير الوصول إلى المعلومات والمعرفة التي تساعد في تطوير مهاراتهم وأداءهم الأكاديمي.
- ✓ تحفيز الابتكار: تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الأكاديمية يعزز من القدرة على الابتكار والإبداع بين الموظفين الأكاديميين. يساعد هذا على تطوير مناهج تعليمية جديدة وأساليب تدريس مبتكرة.
- ✓ التطوير المهني المستمر: تشجيع التعلم المستمر والتطوير المهني من خلال توفير الموارد التعليمية والتدريبية اللازمة، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الأكاديمي بشكل عام.
- ✓ تحسين بيئة العمل: تحسين إدارة المعرفة يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تعاونية وداعمة، حيث يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء مما يزيد من فعالية العمل الجماعي والبحثي.

3. الدراسة الثالثة:

4. عبارة عن مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين". للطالبة صباح ترغيني، جامعة محمد الخيضر بسكرة، 2011.
5. الإشكالية:

- ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين؟

الأهداف:

1. إثبات أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء عمالها.
2. إثبات أن إدارة المعرفة عملية تمارس في المؤسسة الجزائرية ولو بشكل غير مباشر.

عينة البحث

نظرا لأن موضوع بحثنا يركز على معارف العاملين في المؤسسة؛ فقد ركزت الدراسة بصورة أساسية على الإطارات والتقنيين (المراقبين) في مختلف المصالح والمديريات؛ والذي كان عددهم 40 من بين 201 عامل في المؤسسة المعنية والذين تتوفر فيهم الخصائص المعرفية المناسبة للدراسة كونهم من حاملي الشهادات العلمية المتخصصة.

النتائج:

- تتضمن إدارة المعرفة عمليات الحصول على المعرفة من شتى مصادرها كتوظيف الأفراد من ذوي المعارف والمهارات، هذا من شأنه أن يزيد من الرصيد المعرفي للمؤسسة، وبفعل ما تقوم به إدارة المعرفة من التفاعل والتشارك بالمعارف في المؤسسة كل ذلك يساعد على نقل المعارف وبالتالي تحقيق التراكم المعرفي لدى العاملين بالمؤسسة.
- قيام المؤسسة سواء في بداية نشاطها أو أثناءه بعدة تكوينات في الداخل والخارج مكن المهندسين من اكتساب معارف جديدة تدعم معارفهم النظرية التي اكتسبوها من خلال الدراسة في الجامعة.
- أيضا استقبال الخبراء في إطار التكوين أو التعلم التنظيمي من شأنه أن يساعد على نقل المعارف من المحيط الخارجي إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- توافر المؤسسة المعنية بالدراسة على الانترنت مكن الأفراد العاملين من الدخول إلى الأسواق العالمية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة بالأجنبية.

1. الدراسة الأولى:

Mei-Hsiang Wang, Tarng-Yao Yang, Investigating the success of knowledge management : An empirical study of smalland medium-sized enterprises, Asia Pacific Management Review (2016) 1e13

تهدف هذه الدراسة الى لقاء الضوء على قياس نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، بدأت معظم الشركات في إدراك أهمية إدارة المعرفة في تبسيط عملياتها وتحسين الأداء التنظيمي. لذا نحاول في هذا البحث إجراء مسح وتقديم نموذج لقياس نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. هذه الدراسة هي الأولى التجريبية يعتبر اختبار تكيف نموذج نجاح KM (J&O) Jennex and Olfman وصفاً أفضل لنجاح إدارة المعرفة يرجع إلى أسسها النظرية القوية لتحليل تأثيرات إدارة المعرفة والتفاعلات عليها إنتاجية العمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة التايوانية. يتم تطبيق تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية إلى البيانات التي تم جمعها من خلال استبيانات من 277 من العاملين في مجال المعرفة. كل العلاقات المفترضة بين المتغيرات مدعومة بشكل كبير بالبيانات. وكانت النتائج مفيدة مرجعية للباحثين المهتمين بالتحقيق في القضايا المتعلقة بالتنفيذ الناجح إدارة المعرفة، وللممارسين الذين يهدفون إلى تحقيق فوائد إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة. © 2015 كلية الإدارة، جامعة تشنغ كونغ الوطنية. إنتاج واستضافة شركة Elsevier.

توصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- ✓ تحفز الإدارة على التركيز على ما هو مهم.
 - ✓ تبرر الاستثمارات في أنشطة إدارة المعرفة.
 - ✓ تبني وتنفذ مبادرات ونظم إدارة المعرفة بكفاءة.
- نظراً لانتشار الشركات الصغيرة والمتوسطة من جهة وقيود مواردها من جهة أخرى، هناك حاجة قوية لتقديم دليل فعلي على تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة، مما سيساعد أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة على اتخاذ قرارات أفضل بخصوص تخصيص الموارد البشرية.

2. الدراسة الثانية:

Mario J. Donate, Jesús D. Sánchez de Pablo, The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation, Journal of Business Research (2014)

تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور نوع محدد من القيادة التنظيمية – الموجهة نحو المعرفة القيادة في مبادرات إدارة المعرفة التي تسعى إلى تحقيق الابتكار إن النظرة القائمة على المعرفة للشركة تؤدي إلى عدة فرضيات، مع نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) التحليل من خلال المربعات الصغرى الجزئية (PLS) يوفر منهجية لاختبار هذه الفرضيات. هذا النهج يعطي نتائج لعينة من البيانات التجريبية من الصناعات التكنولوجية. تقدم هذه الورقة الأدلة التجريبية التأثير الوسيط لممارسات إدارة المعرفة في العلاقة بين القيادة الموجهة بالمعرفة وأداء الابتكار. وتمشيا مع الأدبيات السابقة.

توصلت الدراسة الى نتائج التالية:

أظهرت النتائج أنه على الرغم من أن إدارة المعرفة تمارس نفسها تعتبر مهمة لأغراض الابتكار، فإن وجود هذا النوع من القيادة يشجع على التطوير واستخدام ممارسات استكشاف إدارة المعرفة (أي الإنشاء) والاستغلال (أي التخزين والنقل والتطبيق). والنتيجة الرئيسية هي أنه نتيجة لهذا التطور واستخدام ممارسات إدارة المعرفة، فإن الشركة قادرة على التحسن أدائها في مجال ابتكار المنتجات.

3. الدراسة الثالثة:

Nadège Gunia, **face humaines ressources fonction la aux transformations organisationnelles des entreprises**, thèse de doctorat, Université Toulouse I, France, Avril 2002.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة مختلف التغيرات والتحوليات التي تعيشها المنظمات، وهذا في الوقت الذي أصبح في التغيير جزء لا يتجزأ من النشاط الداخلي للمنظمة، ومن أجل تبيان ذلك أجرت الباحثة دراسة تطبيقية على مستوى 200 منظمة، وقد توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية عرفت تحولات كبيرة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الحاصل وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا في جوانب عديدة شملت مضمونها والسياسات الخاصة بها، الهيكل الخاص بها، وموقعها في المنظمة.

تناولت الباحثة في دراستها تأثير إدارة الموارد البشرية بالتغيرات الحاصلة والذي ينتج عنه تحولات وتغييرات على مستوى هذه الإدارة، أما دراستي فتناولت تأثير إدارة الموارد البشرية على العملية التغييرية من خلال إبراز دورها في تحقيق الاستعداد للتغيير التنظيمي.

توصلت الدراسة الى نتائج التالية:

تظهر هذه النتائج أيضًا بوضوح بعض الصعوبات فيما يتعلق بالتطبيقات المحددة. على هذا المستوى، ينبغي التأكيد على المشاكل التي تمت مواجهتها عند إدخال تقنيات جديدة إلى الشركة. وبالتالي، على مستوى الموارد البشرية، يجب ربطها باعتبارات أكثر عالمية: على سبيل المثال، النظر في إدارة الموارد البشرية المرغوبة في المنظمة المعنية. أنت بحاجة إلى معرفة ما إذا كانت الأداة مرتبطة بمشكلة واضحة أم لا، بنظام عمل متماسك، بممارسات يتم إعادة تنظيمها شيئًا فشيئًا وفقًا للمشكلة والنظام المختار.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

- تعد مساهمة إدارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من المواضيع الحديثة وذات الأهمية المتزايدة لأنها تساعد المؤسسات على تحقيق النجاح والتنافسية في ظل اقتصاد المعرفة.
- واجهتنا أثناء إعداد الدراسة بعض الصعوبات تتعلق بالجانب التطبيقي وهي عدم تفاعل بعض العمال مع موضوع دراستنا وذلك لعدم إعطاء أهمية للإجابة على الاستبيان.
- تتبع الدراسة منهجية بحثية شاملة تجمع بين الأدلة النظرية والتحليلية والتطبيقية. وتشمل المنهجية مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة، واستطلاع للرأي لقياس ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

- تعد هذه الدراسة مساهمة علمية هامة في مجال ادارة المعرفة والموارد البشرية، وتقدم الدراسة اطارا نظريا جديدا لفهم العلاقة بين ادارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية، وتقدم ادلة تجريبية تدعم هذا الإطار النظري.
- تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اهداف الرئيسية للموضوع "ما مدى مساهمة ادارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية" وكذلك من حيث البحث في مختلف العمليات المؤثرة على تطوير وتحسين المستمر في تكوين الموارد البشرية.

خلاصة الفصل الأول:

تعتبر المعرفة من أهم ما تمتلكه المنظمات، فهي مؤشر يمكن من خلالها قياس مدى قدرتها على المساهمة في تفعيل التميز في ظل اقتصاد المعرفة. ولقد اختلف الباحثون في مفهوم إدارة المعرفة وتحديد متطلباتها المختلفة، حيث تعرف متطلبات إدارة المعرفة بأنها مجموعة العوامل والأنشطة التي يجب توافرها لضمان فعالية عملية إدارة المعرفة في المؤسسات. تشمل هذه المتطلبات البنية التحتية التكنولوجية، والثقافية، والمنهجية، والتنظيمية التي تسهم في جمع، تنظيم، تبادل، واستخدام المعرفة بشكل فعال ومستدام بهدف تحقيق التميز.

أما تكوين الموارد البشرية يعد وظيفة أساسية من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المعارف والمهارات والسلوكيات الإيجابية لأداء مختلف المهام الموكلة لهم فالتكوين نشاط مستمر ومتحدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك، كما انه يتضمن عملية تطوير وتنمية المهارات والمعارف للموظفين في المؤسسة، بما في ذلك التوجيه والتدريب وإدارة الأداء وكل هذا من أجل الرفع من مستوى مردودية الموظف وتحسين ادائه وتحقيق اهداف المنظمة بفعالية.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية

في مؤسسة

نفاطال GPL

-سعيدة-

تمهيد:

بعدما قمنا باستعراض الجانب النظري للدراسة من خلال الفصل الأول الذي خصصناه للتعريف بالمفاهيم والمصطلحات الأساسية المتعلقة بالدراسة، سنقوم بمعالجة الإشكالية المقدمة في بحثنا وللتأكد من صحة الفرضيات أو عدمها أجرينا دراسة ميدانية على مؤسسة نפטال GPL فرع- سعيدة -التي تعد بصفتها إحدى المؤسسات الاقتصادية الرائدة في مجال إدارة المعرفة في الجزائر، حيث تستخدم المؤسسة أحدث التقنيات والوسائل التكنولوجية من بينها تطبيق نوفاك (NOVAC). بغية الإجابة على التساؤلات المقترحة في الجانب النظري والتوصل إلى حل الإشكالية محل البحث وسنتناول الدراسة من خلال الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة وتفسيرها ومناقشتها.

اعتمدنا في هذا الفصل على مبحثين:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نפטال فرع سعيدة

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة نפטال GPL سعيده

المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نפטال

أولاً: تقديم وحدة نפטال للتوزيع سعيده

تم بناء نפטال من طرف شركات أجنبية سنة 1973، ولقد أنشأت وحدة نפטال بسعيده في 31 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، وهو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 16 بلدية.

- تضم منطقة سعيده 16 نقاط ومراكز بيع

- GD 03 (تسيير مباشر)

- GL 04 (تسيير حر)

- RO 04 (بائع عادي)

ومؤخرا في سنة 1989 لما أعيدت الهيكلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UNP في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

L'UND سعيده هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية سعيده، البيض، النعامة بمواد GPL والوقود، أما فيما يخص المناطق.

التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين وقود، الزيوت، الزفت، المطاط، (CLPS) لمراكز تمميع قدرة إنتاجية 1600 قارورة يوميا.

- مركز CDS لتخزين والتوزيع له القدرة على التخزين.

- مركز متعدد الإنتاج بالبيض والمشرية له قدرة التخزين وكذلك عين الصفراء.

- شركة نפטال السابقة البيض والنعامة في أفريل 1992.

- المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100000 كلم².

- سعيده: 6612 كلم².

- البيض (الأبيض سيدي الشيخ): 66420 كلم².

- النعامة (المشرية، العين الصفراء): 27137 كلم².

وإجمالي عدد السكان يقدر بـ: 1042200 نسمة يتوزعون كالتالي:

- سعيده 441000 نسمة.

- النعامة 2900000 نسمة.
- مؤسسة نفطال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين والتوزيع وشبكة تضم 16 محطة
- 01 محطة (GP) (تسيير مباشر).
- 02 محطتان (GL) (تسيير حر).
- 13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر تراب ثلاث ولايات.
- ولاية سعيدة مركز لتمييع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة تخزين 1000 طن بوتان سائل والبروبان 150 سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان وإنتاج يقدر 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا.
- النسبة التحتية للأشغال.
- 01 مدخل للملأ.
- 24 ميزان للبوتان.
- 04 موازين للبروبان.
- وتتم عملية التخزين والتوزيع على مستوى فريقين:
- 05 مراكز تسيير مباشر.
- 01 مركز تسيير حر.
- 07 مراكز بيع خاص.
- 02 مركزين لبائع عادي.
- ولاية النعامة: مركزان متعددان الإنتاج، 1 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء
- 04 تسيير مباشر.
- 01 تسيير حر.
- 02 مراكز خاصة.
- 03 مراكز بيع عادي.
- ولاية البيض: 01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م³ من الوقود و 50000 م³ من B13، 01 مخزن و قود ب بوقطب ب 300 م³ (لاستقبال الوقود عن طريق السكة الحديدية).
- ثانيا: موقع مؤسسة نفطال بسعيدة

شركة نפטال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، ويغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات: سعيدة، البيض والنعام في التمويل وتوزيع المنتجات البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) وجنوبا خط السكة الحديدية الرابط بين المحمدية وبشار وغربا مؤسسة المواد الكاشطة وشرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر ب 04 هكتارات منها:

- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج 3200 CE م³

- المساحة المغطاة للإدارة 800 م³

- الهاتف: 048.43.35.97

الجدول رقم (3): يوضح عدد عمال في مؤسسة نפטال.

البيان	الدائمين	مؤقتين
الإطارات الإدارية	139	144
الإطارات المديرية	62	18
مستخدمي الإنتاج	160	35

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة ومصالحها

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

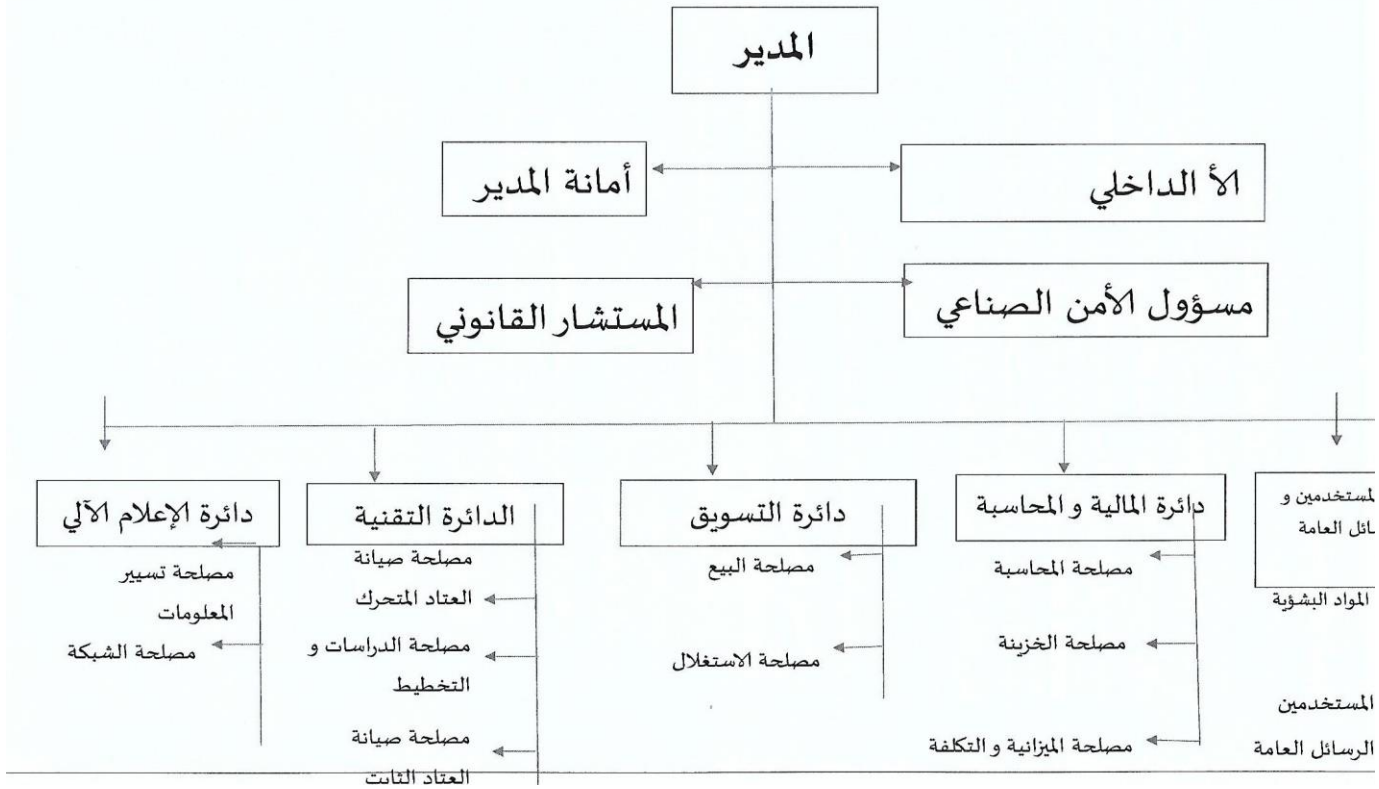
هيكل المؤسسة يمثل مجموعة من العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فيما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحتواء الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال التغيرات الاقتصادية السريعة، خاصة في مجال المحروقات، وإعطائها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها وذلك من أجل تغطية جميع المناطق للتراب الوطني والتوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما ونوعا.

الشكل الثاني يوضح الهيكل التنظيمي للمقاطعة التسويقية نفطال

الشكل رقم (7): يوضح الهيكل التنظيمي

الشكل: يوضح الهيكل التنظيمي لشركة نفطال



الفرع الثاني: دراسة مختلف الدوائر الموجودة على مستوى الشركة

1- مديرية المقاطعة CLP:

الرئيس المدير العام هو المكلف السياسة والتوجيهات العامة للشركة العامة إضافة إلى التنسيق الرابط بين مختلف الوحدات في المؤسسة والعمال على التسيير والتخطيط الإستراتيجية.

2- الأمانة العامة:

يمثلها أمين الشركة يقوم بالمراسلة وترتيب الوثائق لوصول الإرسال وهو يساعد المدير على تأدية المهام.

3- مصلحة الإعلام والتسيير

تقوم بجمع المعلومات من إيصالها إلى المديرية العامة فيما يخص الاحتياجات السنوية ومتابعة التحقيقات البشرية هاته المعلومات تعبر عن قاعدة الحساب ومجموع وللمؤشرات الاقتصادية لتسيير ويمكننا اعتبارها تلك المعلومات.

4- الدائرة التقنية:

أ- **مصلحة الدراسات والانجازات:** هذه المساحة تضع مختلف الدراسات المتعلقة بالبنية التحتية للتخزين والتوزيع وذلك من قبل الدراسات والإنشاءات الجديدة وعمليات التوسع وتجديد التخزين وقاعدة التجهيزات الموجودة والثابتة.

ب- **مصلحة صيانة العتاد:** هاته المصلحة تقوم بوضع مجموع التجهيزات والعتاد من اجل الاستغلال على مستوى البنية التحتية للتخزين والتوزيع بطرق الإيصال.

ت- **مصلحة التوزيع:** تضع كل الوسائل المتعلقة بنقل المنتجات وتقسم إلى ثلاث مستويات.

5- دائرة الإدارة والوسائل

أ. **مصلحة الوسائل العامة:** تسير أنشطة النقل والمستخدمين والصيانة السكن...وهي مكلفة بتحقيق الرغبات والاحتياجات المادية للمستخدمين وتسهر على توفير الوسائل المادية والبشرية لتحقيق نظافة أماكن التسيير الحسن للسكن الوظيفي وضمان شراء وتوزيع بدلات العمل.

ب. **مصلحة الإدارة:** تهتم بتسيير ملفات الإدارية للمستخدمين، متابعة الغيابات والعطل وأوراق تسجيل الحضور وتسيير ومراقبة المنح العائلية والملفات والمصاريف، أجرة المستخدمين الدائمة والمؤقتة.

ج. **مصلحة الموارد البشرية:** تقوم بمراقبة وتسيير حياة العامل منذ بداية عمله إلى نهايته (التقاعد)، المخططات السنوية للتكوين وتطبيق قوانين التمهين

6- دائرة المالية والمحاسبة:

أ. **مصلحة الميزانية والأسعار:** مراقبة الاستثمارات ووضع أسعار السلع والتعاون

ب. **مسؤولي الأقسام ورؤساء المراكز:**

• **مصلحة الخزينة:** مهمتها تتمثل في مراقبة المداخيل، رفض الشيكات التي هي بدون رصيد ومراقبة المخرجات.

ج. **مصلحة المحاسبة:** بعد مراقبة الشيكات والصكوك تسلم إلى مصلحة المالية، أما الوثائق كالفاتورات ووصول التسديد ترسل إلى خلية الإعلام الآلي من اجل التسجيل ثم تسحب الأعباء (مستخدمي الأشغال) متبوعة باستثمارات الممولين والناقلين ثم توضع مخططات الإنتاج والمالية.

7- دائرة التسويق:

يعتبر هذا الفرع من أهم فروع شركة نفطال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويتكون هذا الفرع من:

• **مصلحة الزبون والعجلات:**

أ. **مصلحة الزبون من مهامها:**

○ ضمان التموين والتسويق للزبون والمواد الخاصة على التراب الوطني.

- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه.
- تأسيس خطط التسويق من تأمين تنفيذها.
- إعداد ووضع تحت التصرف نظام محاسبي للمواد الإنتاجية.
- تنسيق وتنمية نشاطات استرجاع الزيوت المستعملة وضمان تسويقها.
- وضع بنك المعلومات الإحصائية حول المبيعات حسب نوع المواد.

ب. مصلحة العجلات من مهامها:

- تحديد سياسة التسويق للعجلات.
- ضمان تموين تسويق العجلات على مستوى التراب الوطني.
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه.
- تأسيس خطط التسويق من تأمين تنفيذها.
- إعداد ووضع تحت التصرف نظام محاسبي للمواد الإنتاجية.
- تنسيق وتنمية نشاطات استرجاع العجلات المستعملة وضمان تسويقها.
- وضع بنك للمعلومات الإحصائية حول المبيعات حسب نوع المواد.

ج. مصلحة الوقود من مهامها:

- ضمان التموين والتسويق للوقود في المنطقة.
- إعداد وإتباع خطط التموين.
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه.
- تأسيس خطط التوزيع وضمان التنفيذ.
- تحضير مراحل الاستغلال وخطط الصيانة للمستودعات والتأكد من تنفيذها.
- تطوير مراحل الاستغلال بما يتماشى مع الحماية الصناعية والسهر على تطبيقها.

د. مصلحة الشبكات

يعتبر هذا الوضع الفرع ذو أهمية بالغة وأثر كبير في نشاط الشركة حيث يلعب دور أساسي في ضمان التموين المنتظم والإمداد وذلك من منابع محطات التكرير والتصفية إلى المخازن الرئيسية، تسيير وسائل ومعدات التخزين والنقل (الأنابيب، الشاحنات، سكك الحديد...) وكذا تطوير وتنمية وصيانة البنيات الأساسية للتوزيع.

المطلب الثالث: أهداف ومهام المؤسسة

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

من خلال مزاو لو الشركة يتضح انه لديها هدف مزدوج في متابعة مهمة التوزيع للمنتجات البترولية، وعليه فالخطط الأساسية التي تتحملها نפטال تتمثل في:

- تطوير وإعادة النظر في هياكل التخزين.
- الأخذ بعين الاعتبار عند القيام بالتجهيز، حماية البيئة والأمن الصناعي.
- تطوير وتمديد الخدمات التي تقدمها المحطات الموجودة في شبكتها.
- تجديد وسائل النقل البري.
- الترويج بالمنتجات الخاصة مثل البنزين بدون رصاص.

الفرع الثاني: مهام المؤسسة

تتمثل مهام وحدة نפטال في ثلاث نقاط أساسية

- ❖ التوزيع: حيث يتم توزيع مختلف المنتجات الموجودة بالوحدة.
- ❖ التخزين: تخزين المنتجات وتسويقها.
- ❖ الصيانة: لمختلف آلات ومعدات الوحدة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية بشقيها: الإحصاء الوصفي والاستدلالي، كما تم الاعتماد الحزمة الإحصائية للعلوم الاقتصادية spss. v. 26 للحصول على نتائج بغرض إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي للإجابة عن التساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص الدراسة.
2. معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
4. الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاور متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من العبارات إلى جانب المحاور، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركيز الاستجابات وعدم تشتتها أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات و تشتتها) علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.
5. اختبار التوزيع الطبيعي من خلال حساب معامل الالتواء (skweness) وذلك للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
6. اختبار الانحدار البسيط للدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
7. معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
8. تحليل التباين ANOVA بغرض اختبار فرضيتي الفروق، بمعنى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو محددات الأداء الوظيفي وأداء العاملين وكذا خصائص المستجوبين الآتية: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
9. الوزن النسبي (الأهمية النسبية) والذي تم تحديده وفق مقياس الآتي:
 - طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات.
 - طول الفئة = $0.8 = 5 / (1 - 5)$. وبذلك تكون الأوزان النسبية كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): الأوزان النسبية (الأهمية النسبية).

الاتجاه	الوسط الحسابي
موافق بشدة	من 1.00 الى 1.79
موافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
غير موافق	من 3.40 الى 4.19
غير موافق بشدة	من 4.20 الى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

المطلب الثاني: الدراسة الإحصائية لعينة الدراسة

1- دلالة صدق الأداة وثباتها

اعتبرت الطريقة التي بنيت فيها الاستبانة دلالة صدق منطقي لها. ولغرض تحديد "ثبات الأداة" تم استخدام اختبار Cronbach's Alpha، بحيث يأخذ قيما تتراوح بين [1.0] فإذا كانت قيمة المعامل تساوي الصفر يعني لا يوجد ثبات في البيانات وعلى العكس أي المجال المعمول به ما فوق 0.5 والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (5): يوضح معاملات ثبات الأداة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha deCronbach
إدارة المعرفة	12	0,799
تكوين الموارد البشرية	13	0,918
الاستبانة ككل	25	0,907

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS.V.26

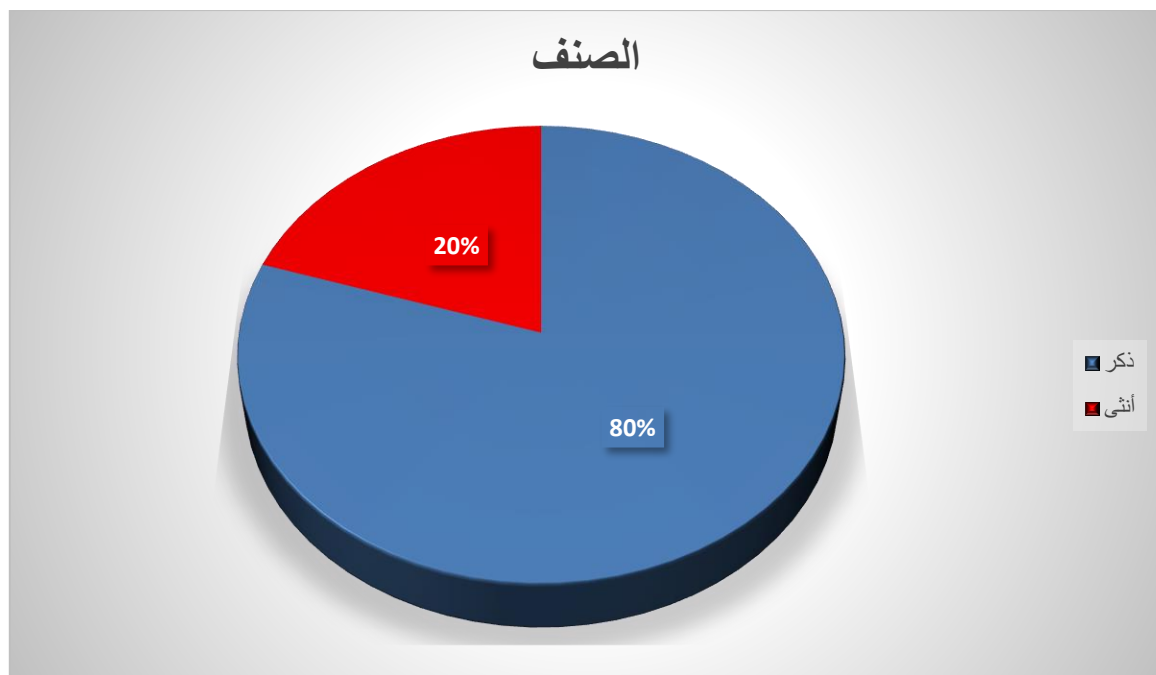
يوضح الجدول معامل alphacranbach لمتغيرات الاستبانة التي نجدها مرتفعة وتعكس ثبات الاستبانة، كما نجد معامل الاستبانة ككل تقدر قيمته 0.907 وهي مرتفعة، وهذا ما يعزز وجود ثبات وصدق في أداة الدراسة

الجدول رقم (6): يبين توزيع أفراد العينة حسب الصنف

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	20	%80
أنثى	05	%20
مجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

الشكل رقم (8): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنَّ نسبة الذكور حاضرة بقوة وخاصة في مؤسسة نפטال وخاصة في القسم الموارد البشرية حيث قدرت نسبة الذكور بـ 80% في حين نجد نسبة الإناث بـ 20% حسب ما

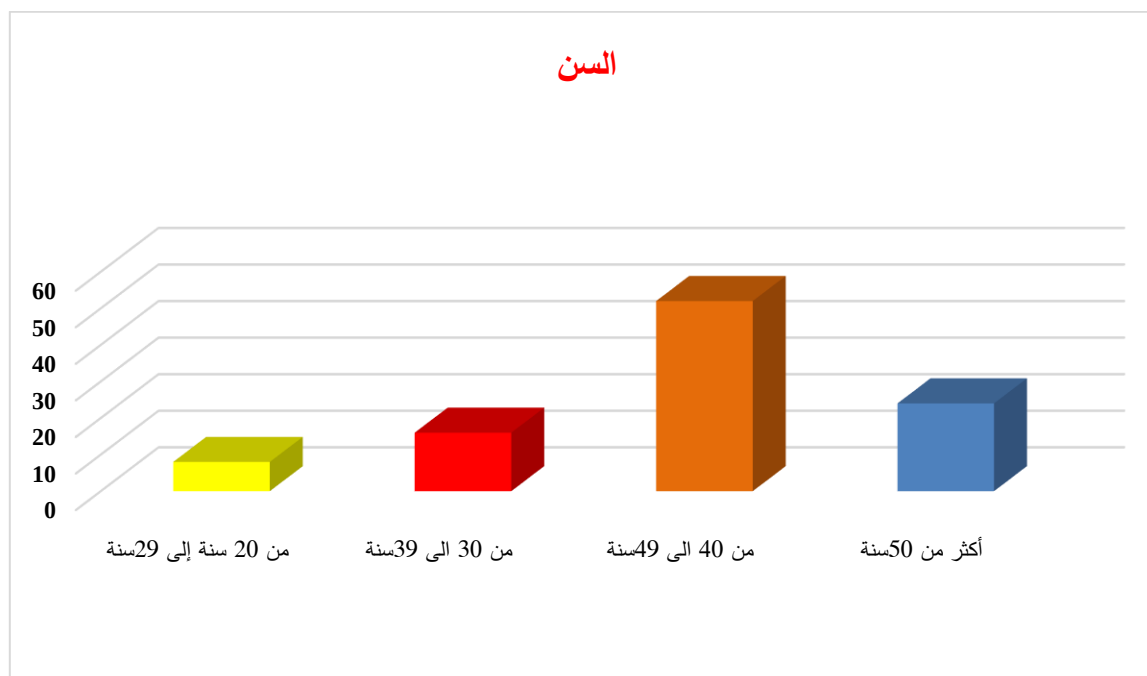
أسفرته نتائج الاستبيان، وهذا راجع لكون ان مؤسسة نפטال تمنح الأولوية لفئة الذكور كون ان المؤسسة مؤسسة تسويقية، وهي بأمس الحاجة الى موظفين ذكور لأنها تتطلب مجهودا بدنيا كبيرا.

الجدول رقم (7): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
من 20 سنة إلى 29 سنة	2	8%
من 30 إلى 39 سنة	4	16%
من 40 إلى 49 سنة	13	52%
أكثر من 50 سنة	6	24%
مجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

الشكل رقم (9): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

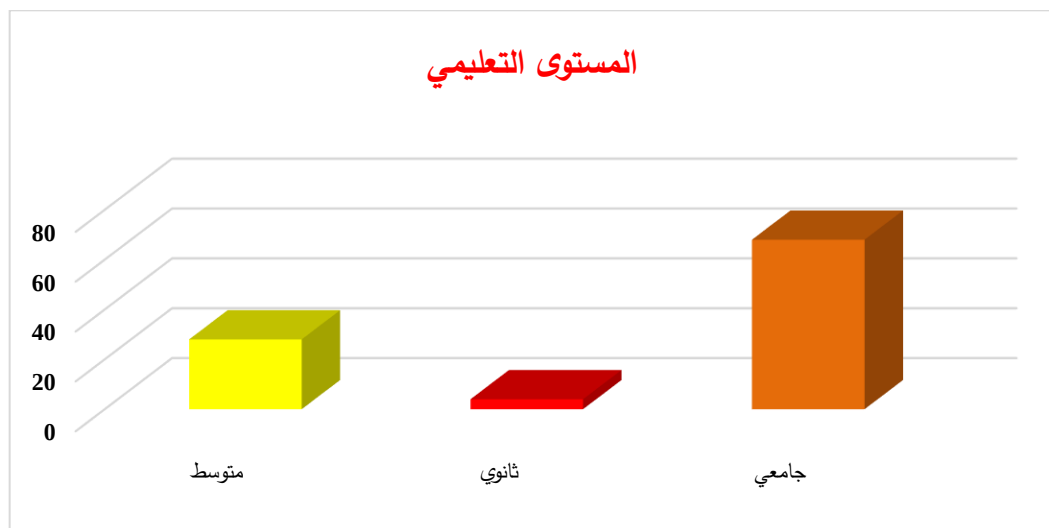
من خلال الشكل نلاحظ أنَّ الفئة التي تملك عمر من (40 سنة إلى 49 سنة) هي الأكثر حضور في مؤسسة نفضال، حيث قدرت نسبتها بـ 52% بتكرار 13 عامل(ة)، ونجد الفئة التي تملك عمر (أكثر من 50 سنة) بنسبة 24% بتكرار 6 عامل(ة)، ونجد الفئة التي لها عمر (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة 16% بتكرار 4 عامل(ة)، وبقية الفئة التي لها (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة 8% أي بتكرار 02 عامل(ة). وهذا يعني أنَّ مؤسسة نفضال في السنوات الأخيرة لم تقم بتوظيف عمال جدد وذلك من أجل ترشيد النفقات الخاصة بتكاليف الأجور والمنح المستخدمين.

الجدول رقم (8): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
28%	7	متوسط
4%	1	ثانوي
68%	17	جامعي
100%	25	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

الشكل رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الشكل نلاحظ أنَّ الفئة التي تملك أعلى نسبة هي "الفئة التي لها شهادات جامعية" هي الأكثر حضوراً في هذه المؤسسة وهذا يدل على أنَّها تعتمد على الكفاءة لكي يضمن السير الحسن وبلوغ أهدافه الإستراتيجية، حيث قدرت نسبتها بـ 68% أي ما يعادل 17 عامل(ة).

جدول رقم (9): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	4%
من 6 الى 15 سنة	6	12%
أكثر من 15 سنة	18	84%
مجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

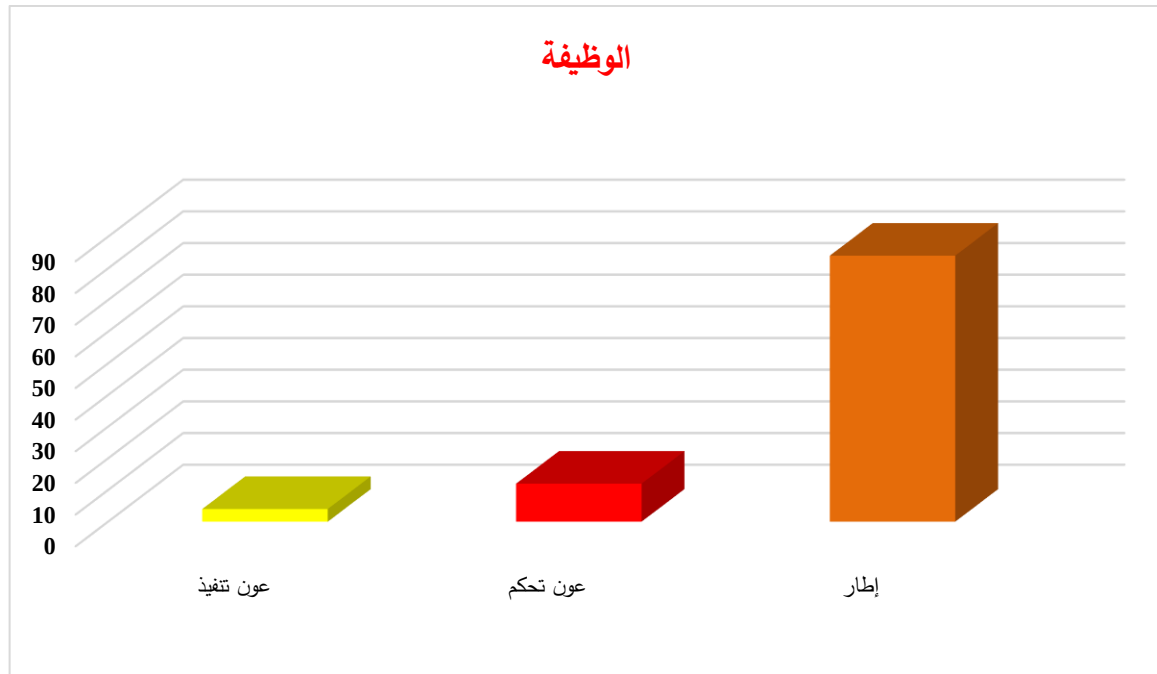
من خلال الشكل نلاحظ أنَّ الفئة التي تملك أعلى نسبة هي "الفئة التي تملك خبرة مهنية (أكثر من 15 سنة" في مؤسسة نפטال فرع سعيدة حيث قدرت نسبتها بـ 84% بتكرار 18 عامل(ة) وذلك لاعتمادها على فئة التي لها خبرة مهنية، وذلك لاعتماد المؤسسة على العمال الذين يملكون خبرة مهنية أطول لتخفيض التكاليف.

الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
عون تنفيذ	1	4%
عون تحكم	3	12%
إطار	21	84%
مجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

الشكل رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الشكل نلاحظ أنَّ الفئة الأكثر حضوراً هي الإطارات وهذا أمر عادي بالنسبة لمؤسسة من حجم نפטال التي تبحث دائماً عن سبل التطوير منتجاتها وتسهيل خدماتها وبلوغ إستراتيجيتها، حيث قدرت بنسبة 84% أي ما يعادل 21 عامل(ة).

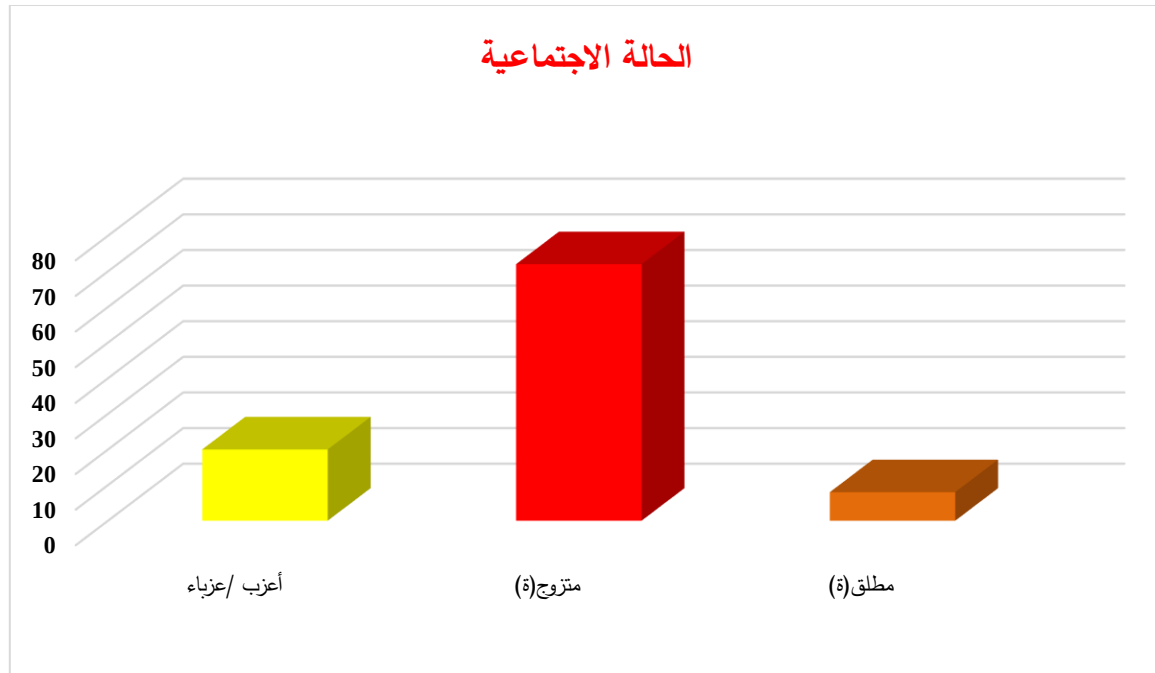
الجدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
20%	5	أعزب /عزباء
72%	18	متزوج(ة)
8%	2	مطلق(ة)

مجموع	25	%100
-------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

الشكل رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الشكل نلاحظ أنَّ كل العمال الذي تم استجوابهم هم عمال متزوجين حيث قدرت نسبتها بـ 72% أي ما يعادل 18 عامل(ة)، يمكننا القول ان مؤسسة نפטال تهتم بالموظفين من الناحية المادية حتى يستطيعون تكوين اسرة لكون ان الدخل الشهري في المؤسسة الخاص بالموظفين جيد.

المطلب الثالث: قراءة إحصائية للمحاور الدراسية

الجدول رقم (12): يوضح المحور الأول لإدارة المعرفة.

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	تقديرات
1	تشجع مؤسستك على طرح أفكار جديدة	1.96	0.978	موافق
2	تسعى الإدارة المركزية الى استقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة للمساعدة على توليد المعارف الجديدة	2.24	1.052	موافق
3	يحتفظ بالمعارف في وسائط مناسبة (ورقية او الكترونية)	1.80	1.041	موافق

4	يملك الافراد الخبرة الكافية لتمكنهم من تنظيم المعرفة والاحتفاظ بها واسترجاعها	1.56	0.870	موافق
5	يمكن نظام معلومات إيصال المعرفة عند طلبها	1.64	0.860	موافق
6	توفر المنظمة أساليب تكنولوجية حديثة تساعد على اكتساب وتخزين المعرفة	1.56	0.821	موافق
7	تمتلك منظمتك قسم او فريق مخصص لإدارة المعرفة	1.76	0.879	موافق
8	المعرفة التي تتحصل عليها المنظمة تكون محمية بالصيغ القانونية	1.64	0.757	موافق
9	يتم تبادل المعرفة بين العمال بتشجيع من الإدارة	1.80	0.957	موافق
10	تفتح أنظمة سير العمل المجال لتوظيف المعرفة في مجال العمل	1.80	1.000	موافق
11	يتعامل المسؤولون مع أخطائك كخبرات تعلم للاستفادة منها مستقبلا	1.92	1.038	موافق
12	تقييمك عن ممارسات إدارة المعرفة في منظمتك	2.24	1.028	موافق
	محور إدارة المعرفة	1,793	0,527	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الجدول نلاحظ أنَّ العبارات اخدت درجات موافقة منخفضة لان متوسطها الحسابي ما نسبته 1,793 والذي يعبر عن درجات الموافقة منخفضة حسب مقياس ليكارت، وبالتالي فان الموظفون في مؤسسة نפטال GPL سعيدة يوافقون وبدرجة منخفضة على الأسئلة الموجهة لهم الخاصة بإدارة المعرفة، وذلك بمتوسط حساب 1,793، وانحراف معياري 0,527 وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند متوسط الحسابي 1,793 ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

1/ العبارة الثانية تبين ان المؤسسة تسعى الى استقطاب كفاءات متميزة تساعد على توليد المعرفة بمتوسط حسابي ما قيمته 2,24، من اجل تحسين عمليات التوظيف.

2/ العبارة الرابعة تبين ان المؤسسة لا تملك افراد لهم خبرة كافية تمكّنهم من تنظيم المعرفة والاحتفاظ بها واسترجاعها بمتوسط حسابي ما قيمته 1.56، إذا يستلزم على المؤسسة انشاء نظام معلوماتي مركزي يسهل الوصول الى مصادر المعرفة.

3/ العبارة السادسة تبين ان المؤسسة لا تملك أساليب تكنولوجية تساعد على اكتساب وتخزين المعرفة بمتوسط حسابي ما قيمته 1.56.

الاستنتاج: نستنتج ان الموظفون في نפטال GPL سعيدة يدعمون إدارة المعرفة بدرجة موافقة منخفضة.

الجدول رقم (13): يوضح المحور الثاني لتكوين الموارد البشرية.

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	تقديرات
1	استفدت من التكوين وخاصة عند التحاقك بالمنصب	1.56	0.870	موافق
2	التكوين له دور في تطوير مهاراتك ومعارفك	1.60	0.707	موافق
3	تمتلك خبرة في تطبيق المعرفة التي اكتسبتها من خلال التكوين في مجال عملك	1.48	0.653	موافق
4	يساعد التكوين على ما هو جديد وزيادة كفاءتك مع منصب عملك	1.64	0.810	موافق
5	اغلب العمليات التكوينية التي تقوم بها منظمته تكون خارج مواقع العمل (خارج المنظمة)	1.96	1.136	موافق
6	تقوي الدورات التكوينية الرغبة والدافعية في العمل	1.36	0.700	موافق
7	التكوين يمكن العمال من استخدام الأساليب العلمية	1.48	0.872	موافق
8	يزيد التكوين دقة العمال في انجاز المعاملات	1.45	0.770	موافق
9	البرامج التكوينية مبنية على حاجات ورغبات الموظف التكوينية	1.56	0.768	موافق
10	الدورات التكوينية بشكل مستمر ضرورة حتمية	1.64	0.860	موافق
11	برامج التكوينية تحسن فرص الترقية بالمنظمة	1.28	0.614	موافق
12	يساهم التكوين المستمر في القضاء على عدم الديناميكية في العمل	1.52	0.823	موافق
13	تتطابق الأهداف التكوينية مع أهداف المؤسسة	1.32	0.627	موافق
	محور تكوين الموارد البشرية	1,529	0,564	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان العبارات اخذت درجات موافقة منخفضة لان متوسطها حسابي يساوي (1,529) والذي يعبر عن درجات الموافقة منخفضة حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فان الموظفون في

مؤسسة نפטال GPL سعيدة يوافقون وبدرجة منخفضة على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بتكوين الموارد البشرية، وذلك بمتوسط حسابي (1,529) وانحراف معياري (0,564) وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة عند المتوسط الحسابي (1,529) ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

1/ العبارة الخامسة تبين ان المؤسسة اغلب العمليات التكوينية التي تقوم بها المنظمة تكون خارج مواقع العمل (خارج المنظمة) بمتوسط حسابي ما قيمته (1.96)، وهذا من اجل اكتساب مهارات جديدة تحسن من أدائهم وانتاجيتهم.

2/ العبارة الحادية عشر تبين ان البرامج التكوينية تحسن فرص الترقية بالمنظمة بمتوسط حسابي ما قيمته (1.28).

الاستنتاج: نستنتج ان الموظفون في مؤسسة نפטال GPL سعيدة يدعمون التكوين الموارد البشرية بدرجة موافقة منخفضة.
معامل الارتباط:

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بيرسون

تكوين الموارد البشرية	إدارة المعرفة	
0.561	1	إدارة المعرفة
1	0.561	تكوين الموارد البشرية

يتبين لنا من خلال الجدول (14) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط $R = 0.561$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط موجب بين إدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية.
اختبار الفرضيات الدارسة:

اختبار الفرضية الاولى:

H_1 : تطبق مؤسسة نפטال GPL-سعيدة- مفاهيم إدارة المعرفة في تعاملاتها داخل المؤسسة.

H_0 : لا تطبق مؤسسة نפטال GPL-سعيدة- مفاهيم إدارة المعرفة في تعاملاتها داخل المؤسسة.

تم اختيار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول إدارة المعرفة على مقياس سلم ريكارت الخماسي.

الجدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن إدارة المعرفة.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	24	16,993	0,52766	1,7933	إدارة المعرفة في المؤسسة

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول إدارة المعرفة قدر 1,7933 بانحراف معياري قدره 0,52766 والذي يعبر عن درجات موافقة منخفضة مما يعني أن هنالك تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في تعاملاتها داخل المؤسسة، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية $\text{Sig} = 0.000$ وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

اختبار الفرضية الثانية:

H_1 : تهتم مؤسسة نפטال GPL -سعيدة- بتكوين الموارد البشرية.

H_0 : لا تهتم مؤسسة نפטال GPL -سعيدة- بتكوين الموارد البشرية.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول إدارة المعرفة على مقياس سلم ريكرت الخماسي.

الجدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تكوين الموارد البشرية.

القيمة Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	24	13,534	0,56497	1,5292	تكوين الموارد البشرية في المؤسسة

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تكوين الموارد البشرية قدره 1,5292 بانحراف معياري قدره 0,56497 وهذا ما يقابل أن المؤسسة تهتم بتكوين الموارد البشرية بدرجة موافقة منخفضة، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

اختبار الفرضية الثالثة:

H_1 : تؤثر إدارة المعرفة على تكوين الموارد البشرية في مؤسسة نفطال GPL -سعيدة-

H_0 : لا تؤثر إدارة المعرفة على تكوين الموارد البشرية في مؤسسة نفطال GPL -سعيدة-

تم اختيار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تكوين الموارد البشرية على مقياس سلم ريكارت الخماسي.

معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson):

بعد تحليل درجات الموافقة للعينة ننقل الى اختبار الفرضيات، وذلك للكشف عن نوعية العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغيرين، وسنستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون (Pearson)

الجدول رقم (17): يبين معامل الارتباط ومعامل التحديد.

المتغير المستقل: ادارة المعرفة			المتغير التابع: تكوين الموارد البشرية
معامل الارتباط البسيط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	
0.561	0.315	0.477	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

يتبين لنا من خلال الجدول (15) نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط $R=0.561^{**}$ وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين إدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية، كما نلاحظ ان قيمة معامل التحديد $R^2=0,315$

وهذا راجع الى عوامل أخرى مساهمة في تحسين مستوى تكوين الموارد البشرية او ترجع الى مستوى المتطور للمكونين والبرامج التكوينية.

الجدول رقم (18): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعة	فيشر	الدلالة المعنوية
الانحدار	2.414	24	2.414	10.583	0.004
الباقى	5.246		0.228		
المجموع	7.661		—		

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال جدول (18) تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $\text{Sig}=0,004$ وهو أصغر من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، يمكننا القول انه هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (التكوين الموارد البشرية)، نجد ان الانحدار يساوي 2.414 وقيمة $F=10.583$ والبقاوي تساوي 5.346، ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تكوين الموارد البشرية للعمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (19): يوضح نموذج اختبار المعنوية الجزئية بين ادارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية.

الدالة المعنوية Sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0.204	1.309		0.345	0.451	الثابت
0.004	3.253	0.561	0.185	0.601	ادارة المعرفة

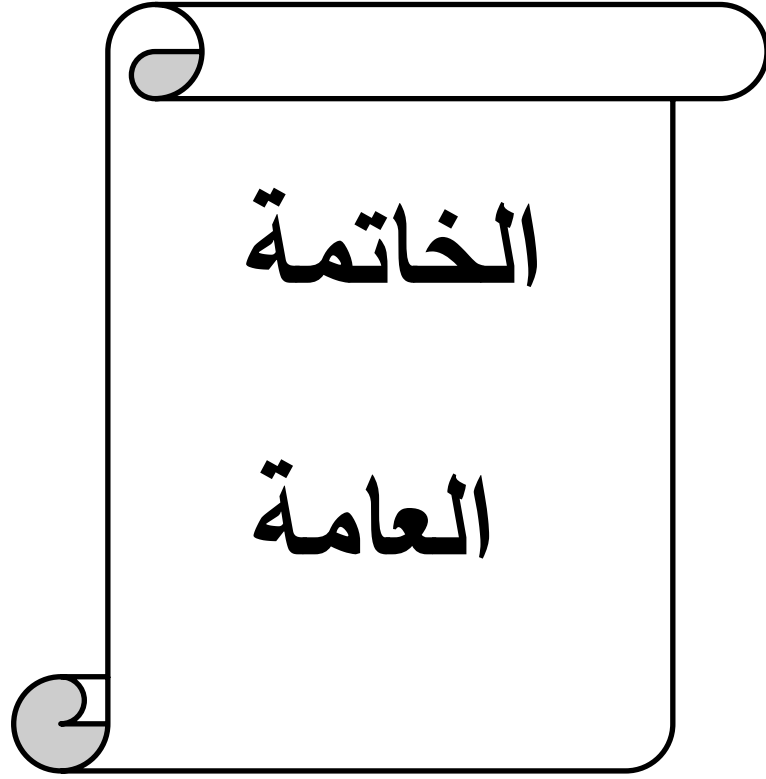
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الجدول رقم (19) يتبين لنا أن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.004 أصغر من 0.05 معناه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 معناه معامل الانحدار الذي يربط بين متغير إدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية وقيمته 0.601 والذي يدل على أنه إذا زاد قيمة إدارة المعرفة بمقدار 10% فإن التكوين الموارد البشرية يرتفع ب 6.01%.

$$Y=0,601(X)+0,451+e$$

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذه الدراسة لقاء الضوء على موضوع مساهمة ادارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بإحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة نפטال GPL -سعيدة-، والتي وجدنا انها تحاول تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في تعاملاتها داخل المؤسسة وتجسيد أسلوب إدارة المعرفة من اجل توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وترجمتها الى سلوك عملي بغية تنمية قدرات الموارد البشرية وتكوينهم، حيث توصلت الدراسة الى وجود اثر إيجابي لادارة المعرفة على تكوين الموارد البشرية ، وهذا من خلال استبيان الذي قمنا به والذي كان موجه لفئة من موظفي المؤسسة، حيث بينت نتائج التحليل الاحصائي صحة فرضيات الدراسة ووجود علاقة طردية متوسطة ذات أثر معنوي بين كل ابعاد إدارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية، كما اكتشفنا ان معامل الارتباط لادارة المعرفة وقد بلغ (0.561) ما يعني ان (56.1%) من مساهمة إدارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية.



الخاتمة العامة:

لقد تمحورت الدراسة حول مساهمة ادارة المعرفة في تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تبين لنا ان ادارة المعرفة تعد من الموارد الاساسية لادارة المعرفة، وهي بمثابة استثمار هام يجب على كل مؤسسة ان تهتم به على حسب التطورات الحاصلة وان تتبناه وتولي له اهتماما كبيرا.

إن إدارة المعرفة تلعب دوراً حاسماً في تكوين الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية. إن تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة يساهم بشكل فعال في تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال تحسين عمليات التعلم والتدريب المستمر للموظفين. توفر إدارة المعرفة بيئة محفزة لتبادل الأفكار والخبرات، مما يساهم في بناء رأس مال فكري قوي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة. كما أن الاستثمار في إدارة المعرفة يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق، ويسهم في الابتكار وتحقيق النمو المستدام. لذا، فإن تكامل إدارة المعرفة ضمن استراتيجيات تكوين وتطوير الموارد البشرية يعد خطوة استراتيجية نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والتنموية للمؤسسة.

كما يعتبر التكوين الحجر الأساسي والحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد، حيث يهدف التكوين إلى اكساب الأفراد للمعلومات ويطور مهاراتهم الوظيفية التي تتطلبها الوظيفة، والتكوين من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، وهو من خطة إستراتيجية تهدف إلى ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وبأكثر فعالية لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة، ومن أجل الحصول على المعارف والمهارات الضرورية للقيام بمهام العمل بصفة جيدة وكفاءة.

ولكي يقوم التكوين بالدور المناسب لو اقتضى الأمر أن يسري وفق أسلوب علمي دقيق المساعدة الموظفين للوصول إلى المستوى المطلوب لتطبيق الإجراءات اللازمة وإعداد برامج تكوينية لجميع الفئات العاملة.

ان ادارة المعرفة لها أثر بالغ ومهم في تكوين الموارد البشرية لما توفره من قدرات فكرية ومؤهلات للمورد البشري من خلال توفير الابتكار ونشر المعرفة، وتأسيس بيئة داخلية قائمة على المعرفة ومواردها. ذلك لأن رأس المال البشري الذي يعتبر المحرك الاساسي للعملية الانتاجية، أصبح من الضروري السعي الى تحفيزه على الابداع والمشاركة في القرارات وتحقيق عملية التمكين في تسيير الاعمال الموكلة اليه، هذا التمكين الذي من شأنه خلق منظمة متميزة لها مكانتها بين المنظمات الحالية والمستقبلية.

نتائج الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها فقد توصلنا الى ما يلي:

- المعرفة عبارة عن معلومات مكتسبة من قبل الفرد تؤدي الى فعل الاشياء بجودة وكفاءة عالية.
- استخدام المعرفة بشكل فعال يمكن المؤسسة من تقديم منتجات وخدمات متميزة في السوق، مما يمنحها ميزة تنافسية على المنافسين.
- المعرفة العنصر الجديد المولد للثروة، والمتسم بالديمومة والتوالد، عكس بقية عناصر الانتاج الاخرى.

- الاقتصاد الحديث، يمضي الى مزيدا من تكريس تبني برامج ادارة المعرفة، كأساس للتميز والتنافس.
- ان ادارة المعرفة هي أكبر من اعطاء المعلومات الصحيحة الى الشخص المناسب في الوقت المناسب، انما هي ادارة المعرفة الكامنة، في عقول الافراد والتي لابد من تعزيزها بالعمل الجماعي.
- تسهم ادارة المعرفة في تعزيز بيئة الابتكار من خلال تشجيع تبادل الافكار والمعرفة بين الموظفين، مما يؤدي الى تطوير منتجات وخدمات جديدة.

- ان التكوين يساعد على تحسين كفاءات الموارد البشرية.
- ان التكوين أحد الاساليب الاساسية التي يمكن ان تحقيق أهداف المؤسسة.
- ان المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للتكوين كونه طريقة فعالة لتطوير كفاءات البشرية وكفاءات الموارد البشرية.

- كما ان الدراسة توصلت الى قبول الفرضية الاولى والتي تنص على ان مؤسسة نפטال GPL - سعيدة- تطبق مفاهيم ادارة المعرفة في تعاملاتها داخل المؤسسة.
- كما ان الدراسة توصلت الى قبول الفرضية الثانية والتي تنص على اهتمام مؤسسة نפטال GPL -سعيدة- بتكوين الموارد البشرية.
- كما ان الدراسة توصلت الى قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على ان مؤسسة نפטال GPL- سعيدة- ان إدارة المعرفة لها دور في تكوين الموارد البشرية.

توصيات:

- دمج إدارة المعرفة في استراتيجية المؤسسة ضمن خطة الاعمال الاستراتيجية للمؤسسة.
- توثيق الخبرات والمعرفة بأنشاء قاعدة بيانات توثيقية تحتوي على الخبرات والمعرفة المكتسبة من خلال التدريبات والمشاريع لتسهيل الوصول اليها استخدامها في المستقبل.
- انشاء منصة لمشاركة المعرفة من خلال نظام يسمح للموظفين بمشاركة المعرفة والخبرات عبر القسم، وذلك من خلال منصة الكترونية مثل: الشبكات الاجتماعية الداخلية او قواعد البيانات المشتركة.

- استقطاب كفاءات جديدة للمؤسسة لبقائها على المدى الطويل.

✚ إعطاء أهمية أكثر للمورد البشري من حيث إشراكه في اتخاذ القرارات وتحفيزات المادية والمعنوية إضافة الى تفويض السلطة لهذا المورد بصفته المسؤول الأول على إدارة المعرفة واستعمالها داخل المؤسسة.

أفاق الدراسة:

ساهمت دراسة هذا الموضوع في فتح افاق جديدة لمحاور وبحوث مستقبلية، ومن بين هذه البحوث يمكن اقتراح ما يلي:

- + دور ادارة المعرفة في بناء المنظمات المبدعة.
- + واقع الابداع المعرفي في المؤسسات الجزائرية.
- + ادارة المعرفة منهاج لتحقيق الابداع.
- + الموارد البشرية ودورها في جلب المعارف وتطويرها لتحسين الأداء.
- + ضمان التكامل بين ادارة المعرفة وتكوين الموارد البشرية.
- ويبقى المجال مفتوح لدراسات أخرى.

الكتب:

1. إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
2. بسام محمود المهيرات، ادارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان 2012.
3. حسني عجلان حسن، استراتيجيات ادارة المعرفة في منظمات الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
4. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
5. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
6. ناصر سعود جرادات، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2011.
7. نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الادارة العامة، منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
8. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، الاردن، 2009.
9. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2010.
10. عبد البارئ ابراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2008.
11. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الاردن 2007،
12. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه للأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، 2001.
13. عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، مصر، دار الجامعية، 1999.
14. خضر مصباح اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان - سنة 2010.

1. النعمة سيد احمد حمدي عامر عبد القادر، أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة-، 2018/2019.
2. بن بلقاسم شيماء، بن عيسى فاطمة الزهراء، دور ادارة المعرفة في تفعيل اداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي -تبسة الجزائر، 2017/2018.
3. جنان رضا، تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في الطور الثالث، تخصص الحوكمة والادارة العمومية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين -سطيف 2-، 2022 / 2023.
4. حازم بن عبيد بن حازم القثامي، مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2003/2004.
5. طويل عمار، التكوين الاداري في الوظيفة العامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات النيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم سياسي واداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة -، 2013/2014.
6. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
7. سعيد بلعربي محمد سلمان، دير ملايزي عبد الرحمن، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - سنة 2021 / 2022.
8. سليمان الحاج احمد، سويح محمد امين، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة المشاريع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة- 2016/2017.

9. صراع توفيق، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، سنة 2013/2014.
10. روابح أيوب، شتيوي فاتح، "مدى تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة اعمال، كلية علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي -برج بوعرييج- سنة 2022/2023.

مجلات وملتقيات:

1. اسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة 8ماي 1945 -قائمة-.
2. جمال كرتيو، معيزي جزيرة، مساهمة التعليم الالكتروني في تحسين التكوين بجامعة التكوين المتواصل، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 4 العدد 2، سنة 2021.
3. مدحت محمد ابو النصر، ادارة المعرفة والادارة بالمعرفة، المجلة العربية للمعلوماتية وامن المعلومات، مجلد الثاني - العدد الرابع يوليو 2021، مصر.
4. عبد حميد امير، اكرور ميريام، تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، مجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية المجلد السادس العدد الثاني، 2022.
5. فاطمة المحبوب، محاضرات في مادة إدارة المعرفة، مطبوعة بيداغوجية، تخصص إدارة اعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ملية-، 2023/2024.
6. صلاح محمد، قرواط يونس " دور ادارة المعرفة في تحسين اداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية مجلد 16 العدد 1 (2021).

مواقع الكترونية:

1. https://www.mlsu.ac.in/econtents/414_Unit-4%20KNOWLEDGE.pdf، تم التصفح 2024/05/15 ، على الساعة 1:10.
2. <http://proceedings.sriweb.org>، تم التصفح 2024/04/22، على الساعة 16: 16.
3. <https://journals.univ-tlemcen.dz/REM/index.php/REM/article/view/511>، تم التصفح 2024/05/13 ، على الساعة 06: 15.
4. <https://revue.umc.edu.dz/plugins/generic/pdfJsViewer/pdf.js/web/viewer.html?file=https%3A%2F%2Frevue.umc.edu.dz%2F%2Farticle%2Fdownload%2F2051%2F2194%2F4169#page=1&zoom=auto,-107,848>، تم التصفح 2024/05/13 على الساعة 12: 16.
5. <https://www.zoho.com/learn/focalpoint/knowledge-management-challenges-and-solutions.html>، تم التصفح يوم 2024/05/15 على الساعة 20: 15.

1. Bruno, H. (1985). Nouvelles Technologies et Formation dans l'entreprise : pour une démarche participative. Revue Française de gestion, N 51
2. Gopinath. Relationship between knowledge Management and Human Resource Development ; Suraj Punj Journal For Multidisciplinary Research ; ISSN NO
3. Marquardt Micheal J, Building The Learning Organization : Mastering The Five Element For Corporate Learning David-Blak, Publishing Company, USA, 2002, P47.
4. Sekio, L. (1993). Gestion du personnel. Canada : 4ème Edition Organisation.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان

اخي الموظف / اختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يطيب لي ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة التخرج التي نقوم بإعدادها للحصول على درجة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات.

تحت عنوان "مساهمة إدارة المعرفة في تكوين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "

نرجو منكم التلطف بتعبئة هذا الاستبيان بكل موضوعية وذلك بعد قراءة كل عبارة بدقة ثم الإجابة عليها بوضع علامة (x) امام كل بند ونعلمكم ان المعلومات المقدمة ستكون موضع سرية تامة ولن نستخدمها الا لأغراض علمية فقط نشكركم على حسن تعاونكم وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير .

أولاً: البيانات الشخصية

(1) الجنس :

☐ ذكر ☐ انثى

(2) السن :

☐ 29- 20 ☐ 39-30 ☐ 49-40 ☐ أكثر من 50 سنة

(3) المستوى التعليمي:

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ التكوين المهني

(4) الخبرة المهنية (الاقدمية):

قائمة الملاحق

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

(5) الوظيفة :

عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐

(6) الحالة الاجتماعية :

أعزب /عزباء ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐

المحور الأول: إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشجع مؤسستك على طرح أفكار جديدة					
2	تسعى الإدارة المركزية الى استقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة للمساعدة على توليد المعارف الجديدة					
3	يحتفظ بالمعارف في وسائط مناسبة (ورقية او الكترونية)					
4	يملك الافراد الخبرة الكافية لتمكنهم من تنظيم المعرفة والاحتفاظ بها واسترجاعها					
5	يمكن نظام معلومات إيصال المعرفة عند طلبها					
6	توفر المنظمة أساليب تكنولوجية حديثة تساعد على اكتساب وتخزين المعرفة					
7	تمتلك منظمتك قسم او فريق مخصص لإدارة المعرفة					
8	المعرفة التي تتحصل عليها المنظمة تكون محمية بالصيغ القانونية					
9	يتم تبادل المعرفة بين العمال بتشجيع من الإدارة					

قائمة الملاحق

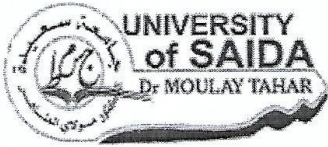
10	تفتح أنظمة سير العمل المجال لتوظيف المعرفة في مجال العمل				
11	يتعامل المسؤولون مع أخطائك كخبرات تعلم للاستفادة منها مستقبلاً				
12	تقيمك عن ممارسات إدارة المعرفة في منظمتك				

المحور الثاني: تكوين الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	استفدت من التكوين وخاصة عند التحاقك بالمنصب					
2	التكوين له دور في تطوير مهاراتك ومعارفك					
3	تمتلك خبرة في تطبيق المعرفة التي اكتسبتها من خلال التكوين في مجال عملك					
4	يساعد التكوين على ما هو جديد وزيادة تكييفك مع منصب عملك					
5	أغلب العمليات التكوينية التي تقوم بها منظمتك تكون خارج مواقع العمل (خارج المنظمة)					
6	تقوي الدورات التكوينية الرغبة والدافعية في العمل					
7	التكوين يمكن العمال من استخدام الأساليب العلمية					
8	يزيد التكوين دقة العمال في إنجاز المعاملات					
9	البرامج التكوينية مبنية على حاجات ورغبات الموظف التكوينية					
10	الدورات التكوينية بشكل مستمر ضرورة حتمية					

قائمة الملاحق

					برامج التكوينية تحسن فرص الترقية بالمنظمة	11
					يساهم التكوين المستمر في القضاء على عدم الديناميكية في العمل	12
					تتطابق الأهداف التكوينية مع اهداف المؤسسة	13



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة - د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: 02/ق.ع.إق.ك.ع.إق. ع.تج.ع.تس/ج س 2024

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة د. الطاهر مولاي الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف رئيسها من جهة

وبين مؤسسة نفطال GPL سعيدة
من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

- المادة الأولى: تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب(ة):
- الطالب(ة) : قندوز خولة (ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- الطالب(ة) : قندوز نهاد (ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات
- المادة الثانية : يهدف هذا التربص إلى تجسيد الدروس من طرف الجامعة ميدانيا.
- المادة الثالثة : يجري التربص ابتداء من يوم: 2024/04/21 إلى 2024/05/05
- المادة الرابعة : يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية وبناء عليه تشعره بقوانينها الداخلية وإجراءاتها الوقائية والأمنية .
- المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون، وتشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص. حرر(ت) بسعيدة في : 2024/04/21

رئيس القسم

رئيس قسم العلوم الاقتصادية
د. حمداوي ضياء الدين



مساهمة إدارة المرفقة
في تكوين الموارد البشرية
في المؤسسة الاقتصادية



ممثل المؤسسة

FELLAH Mokhtar
Chef Département PMC

الملحق رقم (03):

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
إدارة_المعرفة	Intergroupes	1,517	2	,758	3,230	,059
	Intragroupes	5,165	22	,235		
	Total	6,682	24			
تكوين_الموارد_البشرية	Intergroupes	,590	2	,295	,918	,414
	Intragroupes	7,071	22	,321		
	Total	7,661	24			

الصف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	80,0	80,0	80,0
	أنثى	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 سنة إلى 29 سنة	2	8,0	8,0	8,0
	من 30 سنة إلى 39 سنة	4	16,0	16,0	24,0

من 40 سنة إلى 49 سنة	13	52,0	52,0	76,0
أكثر من 50 سنة	6	24,0	24,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	1	4,0	4,0	4,0
ثانوي	7	28,0	28,0	32,0
جامعي	17	68,0	68,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	1	4,0	4,0	4,0
من 6 سنوات إلى 15 سنة	6	24,0	24,0	28,0
أكثر من 15 سنة	18	72,0	72,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عون تنفيذ	1	4,0	4,0	4,0

عون تحكم	3	12,0	12,0	16,0
إطار	21	84,0	84,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الحالة_الإجتماعية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أعزب/عزباء	5	20,0	20,0	20,0
متزوج(ة)	18	72,0	72,0	92,0
مطلق(ة)	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Remarques

Sortie obtenue	05-JUN-2024 16:27:00	
Commentaires		
Entrée	Données	مذكرات قيد الانجاز اطلاليتين \D: قندوز اقاعدة بيانات sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	25
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe	REGRESSION	
	/MISSING LISTWISE	
	/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA	
	/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)	
	/NOORIGIN	
	/DEPENDENT	
	تكوين_الموارد_البشرية	
	/METHOD=ENTER	
	إدارة_المعرفة	
	/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)	
Ressources	/RESIDUALS	
	NORMPROB(ZRESID).	
	Temps de processeur	00:00:00,19
	Temps écoulé	00:00:00,15
	Mémoire requise	3648 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	336 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
--------	-----------------------	---------------------	---------

1	إدارة المعرفة ^b	.	Introduire
---	----------------------------	---	------------

- a. Variable dépendante : تكوين الموارد البشرية
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,561 ^a	,315	,285	,47761

- a. Prédictors : (Constante), إدارة المعرفة
- b. Variable dépendante : تكوين الموارد البشرية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,414	1	2,414	10,583	,004 ^b
	de Student	5,246	23	,228		
	Total	7,661	24			

- a. Variable dépendante : تكوين الموارد البشرية
- b. Prédictors : (Constante), إدارة المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,451	,345		1,309	,204
	إدارة_المعرفة	,601	,185	,561	3,253	,004

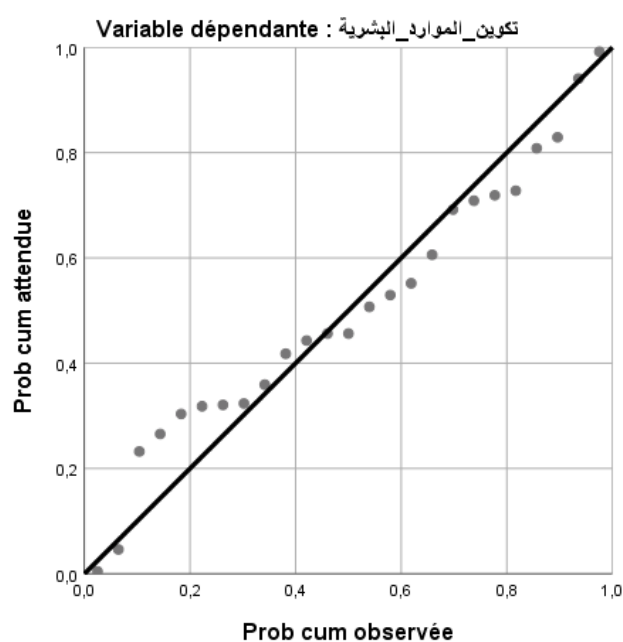
a. Variable dépendante : تكوين_الموارد_البشرية :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,0524	2,2545	1,5292	,31716	25
de Student	-1,25451	1,14620	,00000	,46755	25
Valeur prévue standard	-1,503	2,287	,000	1,000	25
Résidu standard	-2,627	2,400	,000	,979	25

a. Variable dépendante : تكوين_الموارد_البشرية :

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



Nuage de points

Variable dépendante : تكوين_الموارد_البشرية

