



جامعة الجيلاي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية
حالة المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ
- الطيب سعيد

من إعداد الطالبتين:
- واضح فاطمة الزهراء
- لعمراوي أحلام

لجنة المناقشة

رئيس اللجنة	
مقررا	
ممتحنا	

السنة الجامعية: 2015-2016

كلمة شكر

نشكر الله عزّ و جلّ على أن وفقنا لإتمام هذا العمل...
كما نوجه شكرنا إلى الأستاذ الفاضل الدكتور الطيب
سعيد لما منحنا من جهد ووقت و توجيهات و إرشادات و
دعم لإنجاز هذا البحث، كما نتقدم بالشكر و التقدير إلى
الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة و الذين وافقوا على مناقشة
هذه المذكرة.

كما نشكر جميع أساتذتنا في كل مراحل الدراسة
ونشكر جميع الأساتذة الذين ساهموا و لو بإرشاداتهم في
إنجاز هذا العمل.

و لا ننسى مدير المعهد الوطني للتكوين المهني
بخميس مليانة وجميع العمال و الموظفين، و أخص بالذكر
منهم السيد مختاري عبد القادر

و أخيرا نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد
في إنجاز هذا العمل...

فاطمة الزهراء/أحلام

إهداء

إلى من قال فيهما الله عز وجل
ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما"
صدق الله العظيم

إلى الوالدين الكريمين

إلى رفيق حياتي وزوجي العزيز
إلى سواعدي في الدنيا إختوتي وأختواتي حفظهم الله
إلى كل الأهل والأقارب من قريب أو من بعيد
إلى كل صديقاتي الفضليات الذين رافقوني في حياتي ومشواري
الدراسي خاصة كل من هجيرة، زهور، مروة وأحلام.

واضح فاطمة الزهراء

إهداء

إلى من قال فيهما الله عز وجل
"ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما"
صدق الله العظيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء
والمرسلين
أهدي هذا العمل إلى اللذان سعيا جاهدان إلى تربيته وتعليمي
وتوجيهي والوقوف إلى جانبي في كل أوقاتي
الوالدين الكريمين

إلى كل الأهل والأقارب
إلى إخوتي وأخواتي
إلى كل الأحباب والأصدقاء الذين رافقوني في مشواري الدراسي
إلى كل الذين عرفتهم وأحببتهم.

لعمر اوي أحلام

ملخص

يلقى مفهوم إدارة المعرفة اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والإداريين على حد سواء، نظرا للأهمية البالغة لتبني مثل هذا المنهج التسييري الحديث، بحيث تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى تعزيز الاستفادة من مواردها البشرية سواء من حيث المهارات أو الأفكار الإبداعية المبتكرة أو الكامنة، فإن دراسات قليلة فقط اهتمت بالعلاقة بين هذين المفهومين، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتبين واقع إدارة المعرفة واستكشاف العلاقة بينها وبين إدارة الموارد البشرية، وتم إعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، عن طريق دراسة حالة المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة، حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين عمليات إدارة المعرفة و إدارة الموارد البشرية في المعهد، كما قدمت الدراسة بعض التوصيات الضرورية يمكن أن تساهم في التغيير نحو الثقافة المطلوبة .

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

Rèsumè :

Le concept de gestion des connaissances a l'attention croissante par des chercheurs et des administrateurs vue l'importance critique d'adopter une approche si humaine ou cherche des organisations d'affaires aujourd'hui pour promouvoir l'utilisation de(matitières) humains en tant que termes de compétences ou des idées créatives. Peu d'études en seulement concernè la relation entre ces deux concepts pour cela est donc venu cette étude pour reflèter la réalité de la gestion des connaissances et explorer la relation entre eux et la gestion des ressources humaines. La prèparation d'un questionnair pour ce but et l'utilisation de mètodes statistiques approprie dans une étude du cas de l'Institut national de professionnel spècialisè khemis Miliana. Ou les rèsultats ont montrè qu'il ya une relation positive entre les processus de connaissance.

Les mots clés: gestion des connaissances, gestion humaine, operation de gestion des connaissances.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
6	عمليات وأنشطة المعرفة	01-01
23	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة	02-01
24	تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي	03-01
44	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01-02
45	توزيع أفراد العينة حسب السن	02-02
45	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03-02
46	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة (الأقدمية)	04-02
47	نتائج الاستبيان لمتغيرات إدارة المعرفة	05-02
49	نتائج المحاور حسب مقياس ليكارت	06-02
49	نتائج الاستبيان لمتغيرات إدارة الموارد البشرية	07-02
52	اختبار ألفا كرونباخ	08-02
53	معامل الارتباط لمحور توليد المعرفة وإدارة الموارد البشرية	09-02
53	معامل الارتباط لمحور تخزين المعرفة وإدارة الموارد البشرية	10-02
56	معامل الارتباط لمحور تطبيق المعرفة وإدارة الموارد البشرية	11-02
56	معامل الارتباط لمحور نشر المعرفة وإدارة الموارد البشرية	12-02
55	معامل الارتباط (بيرسون) بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية	13-02
55	معاملات الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية	14-02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
31	خارطة الطريق لاستخدام حلول وتطبيقات إدارة المعرفة	1-1
37	الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للتكوين المهني	1-2
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2-2
45	توزيع أفراد العينة حسب السن	3-2
45	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4-2
46	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة (الأقدمية)	5-2

الصفحة	قائمة المحتويات
I	كلمة شكر
II	الإهداء
IV	ملخص
V	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
vi	الفهرس
أ-ج	مقدمة عامة
	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة المعرفة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها
04	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها
11	المطلب الثالث: مجالات إدارة المعرفة في المنظمة وأبعادها
12	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة
13	المبحث الثاني: عموميات إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها
15	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الرابع: أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية
20	المبحث الثالث: تأثير إدارة المعرفة على الموارد البشرية
20	المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة في العاملين
21	المطلب الثاني: تغيير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة
29	المطلب الثالث: المفهوم الأهم في نموذج إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
30	المطلب الرابع: خارطة الطريق واستخدامها في تطبيق إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية
32	خلاصة الفصل الأول

	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية
34	تمهيد
35	المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة محل الدراسة
35	المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
40	المطلب الثالث: مهام المؤسسة حقوق وواجبات موظفيها
42	المبحث الثاني: إعداد وتحليل الاستبيان
42	المطلب الأول: منهجية وحدود الدراسة
44	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
52	المطلب الثالث: اختبار متغيرات الدراسة
56	المطلب الرابع: نتائج الدراسة الميدانية
57	خلاصة الفصل الثاني
59	خاتمة عامة
64	قائمة المراجع
67	قائمة الملاحق

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية، والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التدفق الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات (الانترنت)، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة لنجاح المنظمات أو فشلها.

وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إبطارها العديد من المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الانسانية المختلفة.

وقد ارتبط مفهوم إدارة المعرفة بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة المعرفة المتاحة بحيث تطلب أن تستغل هذه الامكانيات والمواهب والقدرات بشكل فعال لتحقيق الاهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام ومواجهة التحديات والأزمات، واعتبار أن الانسان هو حلقة التغيير الأولى في المجتمع البشري لتحقيق التقدم وقهر التخلف، فلا بد للمؤسسات من التعامل بجدية وفاعلية في عملية استثمارات الطاقات والقدرات المعرفية حتى تتمكن المؤسسة من الحد من الاخفاقات وتسخير امكانيات وطاقات المجتمع المنظم لتحقيق الازدهار والتقدم. فتسيير الموارد البشرية يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد.

ومما سبق يمكننا طرح الاشكالية التالية:

- ما دور إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية ؟

ويؤدي بنا هذا التساؤل إلى طرح أسئلة فرعية والتي سوف نحاول الاجابة عنها من خلال هذا

البحث:

- ما المقصود بإدارة المعرفة ؟

- فيما تتمثل العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة التي من شأنها أن تساهم في إدارة الموارد البشرية ؟

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية ؟

فرضيات البحث:

- في ضوء ما سبق ومن أجل تمييز الاشكالية، ومحاولة الاجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها والتي يمكن تلخيصها في الآتي:
- إدارة المعرفة هي عملية تعريف، تحصيل، تخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري.
 - تعتمد إدارة المعرفة على عمليات جوهرية تحقق قيمة مضافة للمؤسسة.
 - إدارة الموارد البشرية هي الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية.

أسباب اختيار موضوع البحث:

- بحكم تخصصنا في إدارة الاعمال من خلال دراستنا الجامعية وميولنا لدراسة مثل هذه المواضيع.
- ضعف الاهتمام بإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري، مما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، وضعف مردودية مواردها وعجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.
 - الاهمية الاستراتيجية للموضوع في مجال إدارة الاعمال.
 - محاولة إثراء المكتبة الجامعية بهذا العمل.

أهمية البحث:

- _ تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات العالمية، ومحاولة العديد من المؤسسات تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقها، وتحقيق نجاح ملموس في أعمالها.
- _ توضيح العلاقة ونوعية تأثير إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- _ لفت انتباه الباحثين في جميع المؤسسات التعليمية والجامعات ومراكز البحوث بموضوع الدراسة، والاستفادة ولو بقليل لتقديم آلية تمكن المؤسسات من تطوير مواردها البشرية .

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق مايلي:

- مناقشة أحدث التطورات الأكاديمية التي شهدتها موضوع إدارة المعرفة في جوانبه المفاهيمية والتعاريفية.
- تقديم اطار مفاهيمي لإدارة المعرفة وأهميتها وإبراز استراتيجيتها ومداخل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات وأهم طرق تطبيقها، إضافة إلى الأركان التي تقوم عليها إدارة المعرفة.
- تقديم استنتاجات وتوصيات يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات العامة على تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها لمواجهة تحديات معاصرة بكفاءة وفاعلية.

المنهج المتبع في البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها وجوانبها، والإجابة على تساؤلات الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي في الجانب النظري، المسحي والتحليلي في الجانب التطبيقي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها.

تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى فصلين تناولنا في الفصل الأول إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة المعرفة إذ وضحنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة بينما في المبحث الثاني عموميات إدارة الموارد البشرية، في حين خصصنا المبحث الثالث إلى تأثير إدارة المعرفة على الموارد البشرية. أما الفصل التطبيقي فتعلق بالإشارة إلى دراسة ميدانية لواقع إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، تناولنا في المبحث الأول بطاقة تعريفية حول المؤسسة محل الدراسة "المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة، أما المبحث الثاني فخصص لإعداد وتحليل الاستبيان. وسنختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، سنعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات و الاقتراحات والآفاق.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة المعرفة

تمهيد:

إن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا وحيويا في بناء المنظمات من حيث الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة واهمها الأفراد والعمليات وتؤثر إدارة المعرفة على المورد البشري في المنظمة بطرق مختلفة وذلك بجعلهم أكثر مرونة وبناء قدرتهم في التعلم على حل ومعالجة المشكلات المختلفة التي تواجه نشاطات المنظمة. يقتضي الاندماج في الاقتصاد المعرفي العالمي المبني على المعرفة وكيفية إدارتها على ضرورة سعي المنظمات إلى تثمين مواردها البشرية واكتشاف المعرفة لدى هذه الموارد من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، كما أن تحقيق القيمة الحقيقية للمنظمات تكمن في قيمة مواردها البشرية وكيفية إدارتها التي تعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرون، وهو ثروة تملكها المنظمة وأفضل مخزون لها، لأن التحدي الأكبر للمنظمات يتمثل في المحافظة على الأصول المعرفية والموارد البشرية وإدارتها بشكل أفضل بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

من خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

المبحث الثاني: عموميات إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: تأثير إدارة المعرفة على الموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، فهي تعني لهم أموراً مختلفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفاً على الأقل، ومع ذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها:

تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.¹ وقد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها:

عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.²

وقد عرف آخرون بأنها :

توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة و الابتكار.

في حين عرفت أنها:

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

كذلك فقد عرفت بأنها إدارة معرفة صريحة منتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة، كما أنها عملية يقصد منها ابداع وتنظيم ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة.

¹ ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم-، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2007، ص88

² محمود عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2008، ص19

³ غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ص 247.

وقد عرفت أيضا بأنها: عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المترابطة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة.¹

ولغايات هذه الدراسة فإن مفهوم إدارة المعرفة هي:

إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة. إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:²

- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ✓ تتيح إدارة المعرفة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة.
- ✓ تعد أداة تحفيز لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

¹ _ ابراهيم الخلوف الملكاوي، المرجع السابق، ص90

² مبارك بوعشة وليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة" عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، 2012.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها

خلص الباحثون في إدارة المعرفة إلى مجموعة من العمليات الجوهرية المتكونة من:¹

1. **تكوين و توليد المعرفة:** و يراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلاله للحصول على المعرفة و اقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية.
2. **خزن وتنظيم المعرفة:** هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.²
3. **نقل ومشاركة المعرفة:** وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.
4. **تطبيق المعرفة:** وهي غاية إدارة المعرفة؛ وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة أو المنظمة.

¹ فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الشلف، 2010، ص 08.

² معزوز ربيعة، أهمية إدارة المعرفة في تدعيم تنافسية المؤسسة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الجدول رقم (1-1): عمليات وأنشطة المعرفة حسب alee

العمليات الرئيسية للمعرفة		خلق المعرفة الأنشطة المعرفية	
تجديدها	تقاسمها	استدامتها	توليدها
تغييرها	تشاركتها	تعريفها	حيازتها
تحسينها	تواصلها	تنظيمها	مزاجتها
توسيعها	توزيعها	تخزينها	
تعميقها	تعليمها	تمثيلها	
تكيفها	نقلها	تحليلها	
		تشفيرها (ترميزها)	
		تطبيقها	

المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة" المنظمة العربية للتنمية الادارية"، جامعة بغداد، العراق، 2005، ص48.

نماذج إدارة المعرفة

تحدث المهتمين بإدارة المعرفة من عدة نماذج لإدارة المعرفة قد شكل دليل عام للمنظمات الراغبة ببناء نظام لإدارة المعرفة لديها يراعى خصوصيتها، ونستطيع القول أن غالبية النماذج قريبة من بعضها ومتشابهة من حيث المضمون تقريبا، ومن هذه النماذج ما أشار إليه (wiig1999) وهو نموذج إدارة المعرفة المؤسسية من خمسة مراحل هي:¹

1. المرحلة الاولى: إعداد المعرفة: know ledge developmen

حيث يتم في هذه المرحلة اعداد المعرفة واكتسابها وتطويرها من خلال طرق البحث العلمي والابداع والابتكار والحدس ليصار إلى نشرها بالطرق المتاحة.

2. المرحلة الثانية: اكتساب المعرفة: know ledge acquisitiont

¹ زكرياء الدوري، أحمد صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2009، ص 61-62.

حيث يتم اكتساب المعرفة والسيطرة عليها والتحكم بها وتخزينها لاستخدامها، وتتم هنا بعض عمليات لضمان رفعة المعرفة.

3. المرحلة الثالثة: تنقية المعرفة: **know ledge refinement**

حيث يتم تنظيم المعرفة بما يخدم أهداف المنظمة ووضعها بأشكال وقوالب مفيدة للمنظمة، حيث يتم تحويل المعرفة إلى مواد مكتوبة لجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع، أي اختيار المعرفة الأكثر فائدة للمنظمة.

4. المرحلة الرابعة: توزيع المعرفة ونشرها: **know ledge distribution**

حيث يتم توزيع المعرفة على الأطراف أصحاب العلاقة لضمان وصولها إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتتم عملية نشر وتوزيع المعرفة من خلال عملية التعليم والتعلم والتدريس والتدريب وشبكات الأعمال والبريد الإلكتروني وغيرها من وسائل النشر المتاحة.

5. المرحلة الخامسة: الرفع المعرفي **know ledge leveraging**

ضمن هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت المعرفة ووظفتها في عملياتها وتبدأ عملية الرفع المعرفي التي تنعكس على تحسين العمليات والسلوك وتحقق عمليات التعليم والتعلم وتزيد عمليات الابتكار والإبداع لتكون أساساً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ويشير الكاتبان (awad and ghanziri) أنه يمكن النظر إلى نموذج أو بناء نظام لإدارة المعرفة كدورة حياة تتكون من مجموعة من الخطوات الرئيسية وكل خطوة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية وهذه الخطوات هي:¹

1. الجمع:

* ادخال البيانات

* القراءة

* السماع

* المقابلات

* العصف الذهني

2. التنظيم:

* التصنيف

* الفهرسة

* الفرز

* الربط

¹ محمود عواد الزيادات، مرجع سابق الذكر، ص 119-120.

*التميز

3.الترشيح:

*التدريب

*التعاون

*الاعداد

4.النشر:

*تدقيق المعلومات

*التقاسم

*التحويل

*دفع المعلومات والمعرفة

تأسيسا على ماتقدم يمكن القول أن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادر على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها مايلي:¹

1. **المرونة:** فلا بد أن يكون النظام مرنا قادر على إستيعاب التغيرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو بالنقصان أو كلاهما معا.

2. **الشمول:** لا بد أن يكون شاملا لجميع المتطلبات الأساسية التي توفر له أسباب الاستمرارية.

3. أن يكون قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة وضمن ديمومتها واستمراريتها.

4. توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام وقد يكون فريق عمل متخصص.

5. الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة وخطتها الاستراتيجية وأنشطتها واجراءات العمل لديها فلا بد من عمل المواءمة اللازمة بين هذه المتغيرات ونظام إدارة المعرفة.

6. القيادة الكفؤة حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة

التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها داخل المنظمة، وهذه تعد من أحد أهم اسهامات القيادة الفعالة التي تعمل على ايجاد ثقافة تشاركية اتجاه المعرفة لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وانسيابي.

7. القدرة على التعامل مع مصادر المعرفة المتنوعة وخبراء المعرفة (صانعي المعرفة) لضمان عملية توليد المعرفة التي تضمن استمراريتها.

ويصف malhotra2001 أن على المنظمة التي تريد تحقيق النجاح المطلوب أن تتبنى مدخلا شاملا

ومتكاملا في إدارة المعرفة، لذا يجب أن يكون قادرا على تحقيق مايلي:²

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوزالمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 63.

1. القدرة على تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية اللازمة لعمليات التحسين والتطور.
 2. القدرة على الحصول على الأصول المعرفية ورأس المال الفكري لتحقيق الرفع الإداري والرفع التنظيمي أي على مستوى أداء الأفراد والمستوى التنظيمي.
 3. القدرة على تحويل العمليات، لتسهل بصورة فعالة في تحسين نوعية الخدمة المقدمة أو المنتج.
 4. قادر على تحديد نوعية المعرفة اللازمة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة بنجاح وتحقق لها الميزة التنافسية.
 5. القدرة على التحكم بالعمليات المعرفية.
 6. القدرة على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة. وعليه فإنه من الممكن تطوير نظام أو نموذج لإدارة المعرفة يتكون من مجموعة من الخطوات الرئيسية حيث تحتوي كل خطوة على مجموعة من العمليات الفرعية اللازمة وكمايلي:
1. **تحديد الأهداف:** حيث تقرر المنظمة ماهي الأهداف المتوخاة من تطبيق إدارة المعرفة، إلى ماذا تريد أن تصل المنظمة، أي ماهي رؤيتها المستقبلية، حيث يتم تحديد الأهداف العامة والتشغيلية، من أجل تحديد النشاطات اللازمة المؤدية إلى الأهداف المتوخاة.
 2. **مرحلة الإعداد:** وتتضمن هذه المرحلة مايلي:
 - وضع الخطة العامة والخطط المعرفية وتحديد النشاطات اللازمة.
 - التهيئة العامة وتعني البدء بتهيئة المناخ العام للمنظمة تجاه المعرفة وأهميتها لخلق سلوكيات ومواقف ايجابية تجاه المعرفة وداعمة لها.
 - تكييف الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع إدارة المعرفة.
 - العامل الثقافي، أي العمل على إعداد وتوفير ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة وقد يتم ذلك بواسطة التدريب والتعليم.
 3. **تحديد المعلومات المطلوبة:** حيث تشمل هذه المرحلة على مايلي:
 - تحديد نوعية المعلومات التي تريدها المنظمة.
 - حجمها ومصادرها.
 - الزمن وتتضمن وقت الحاجة إلى المعلومات.
 - كيفية الحصول عليها.
 4. **جمع البيانات:** وتتضمن مايلي:
 - تحديد وسائل جمع البيانات وتشمل الاستبيان، المقابلات، القراءة، الاستماع، الشبكة العالمية.
 - ادخال البيانات.
 - معالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات.

5. **اكتساب المعرفة:** وتتم المعرفة بعد استعاب المعلومات من خلال عمليات التحليل والتركيب والتبصر والتفكير والمزج (العمليات العقلية وقد يستعان بالبرمجيات).
6. **تنظيم المعرفة:** وتتم هذه المرحلة من خلال العمليات التالية: التنقية، الفرز، الحفظ، قاعدة المعرفة.
7. **التوزيع:** حيث يتم هنا توزيع المعرفة على المستخدمين وكذا ضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية ويتم التوزيع عبر الوسائل المتاحة والتي من أهمها وسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة، التعليم والتدريب، وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على تقاسم المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك توفير البيئة المناسبة لذلك وتهيئة المناخ العام والهيكلي التنظيمي.
8. **مرحلة التطبيق:** يتم تطبيق المعرفة حيث تصبح المعرفة من أهم الوسائل في إنجاز العديد من الأعمال حيث يتم توظيف المعرفة ضمن عمليات المنظمة، وهنا لا بد من التركيز على أهمية استخدام المعرفة وتطبيقها على أفضل وجه حيث أن الاستخدام الامثل للمعرفة هو الذي يجلب الميزة التنافسية للمنظمة، ولا بد أن يؤدي تطبيق المعرفة إلى التعلم "التعلم بالعمل" فالتعلم الناقد لتطبيق المعرفة يشير إلى مبادرات المعرفة التي تعطي نتائج معينة، فعملية تطبيق المعرفة وتقييم نتائجها تردم الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية وتطبيقها، وهنا يمكن اختبار الأفكار والفرضيات عمليا، وقبل البدء بتطبيق المعرفة في أقسام وادارات المنظمة كافة، تقوم العديد من المنظمات بدراسة أولوية من خلال تطبيق المعرفة على جزء من المنظمة، أي تطبيق المعرفة في قسم معين من المنظمة أو تطبيق المعرفة افتراضيا ليصار إلى اكتشاف الأخطاء ومعرفة أماكن القوة والضعف ليتم بعدها التطبيق على باقي ادارات وأقسام المنظمة.¹
9. **مرحلة المتابعة والتقييم:** وتتم من قبل فريق مختص لمعرفة نتائج تطبيق المعرفة من خلال مؤشرات يتم تحديدها مسبقا مثل: رضا العميل، السرعة، الدقة، المهارة، القدرة على التصرف في الحالات الجديدة وذلك من أجل ادخال التعديلات اللازمة لضمان تحقيق رفعة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

¹ أكرم احمد الطويل، رغد محمد يحيى، عمليات ادارة المعرفة ونتاجية العمل، دراسة استطلاعية لاراء المدراء، مجلة تنمية الرافدين، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الموصل، العدد112، المجلد 35، 2013، ص 165.

المطلب الثالث: مجالات إدارة المعرفة في المنظمة وأبعادها

إن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه، وعليه فإن المعرفة تستخدم بكل شيء وفي المجالات التنظيمية أي الشركات ومنظمات الأعمال فإن أبرز مجالات استخدام المعرفة بالإضافة إلى المجالات الأخرى مايلي:¹

1. اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.
 2. التخطيط الإستراتيجي، حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة اقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الاستراتيجية.
 3. تخطيط العمليات وإعادة هندستها، أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.
 4. الاتصالات، حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
 5. اضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
- ابعاد إدارة المعرفة:

للمعرفة انعكاسات ايجابية على المنظمة وعلى الموظفين حيث تزداد مهاراتهم التي تنعكس على حسن الأداء الذي يؤدي بدوره إلى السرعة والدقة والأداء مما يعني الجودة بالمنتج أو الخدمة المقدمة بتكاليف ووقت وجهد أقل التي تنعكس جميعا على الزيادة في المبيعات وزيادة الارباح وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهذا ينعكس على المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة نظرا للعلاقة التبادلية بينهما، حسب مفهوم نظرية النظم، فالمنظمة تأخذ المواد الخام والموظفين من المجتمع، وتقذف فيه المنتجات أو تقدم الخدمات.²

¹ سمر محمد العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة الماجستير، جامعة غزة، ص 66.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق الذكر، ص 58

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة

تؤكد الدراسات والبحوث على أن هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء تطور إدارة المعرفة ونقسم هذه العوامل إلى:

- I. عوامل خارجية: external factors: إن أية منظمة تمارس أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة، وهي لا تملك السيطرة على عناصر البيئة، ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة، والاستجابة لها ولمتطلباتها، وأهم هذه العوامل الخارجية التي تترك أثرا ملموسا في إدارة المعرفة:¹
- ✓ عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية، هذا العالم الجديد حقق منافسة شديدة بين المنظمات بحيث لا تستطيع البقاء إلا المنظمات الأكثر فاعلية، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة.
 - ✓ زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم، تزداد حاجات ورغبات المستهلك وتزداد تعقيدا، وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالة.
 - ✓ زيادة حدة المنافسة أي هناك سباق تنافسي شديد بين المنظمات في طرح المنتجات (سلع وخدمات) وتطويرها واستخدام أحدث التكنولوجيات، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على مواجهة.
 - ✓ زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد أي يسعى الموردون إلى مجارة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة المتزايدة بين المنظمات وإلى مجارة عولمة الأعمال ولذلك فإنها تطور قدرتها وإمكاناتها باستمرار، وتساهم في عمليات الابتكار والإبداع لتقديم أفضل المنتجات، وهنا يأتي دور المنظمة في إشراك الموردين في عمليات تطوير أعمالها ومنتجاتها وتحقيق المشاركة في المعرفة.
- II. عوامل داخلية: internal factors: هناك عوامل متعددة داخل المنظمة تساهم في تطوير إدارة المعرفة، ومن هذه العوامل:²

- ✓ حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة: إن فاعلية المنظمة تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق حجم المعلومات، وتتمكن المنظمة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات المتقدمة والنظم اللوجستية المنظورة وطاقم عمل أفضل وتنظيم المهام وتدفق العمل وغيرها، وهذا يتطلب تبنيها واضحا وفاعلا لإدارة المعرفة.
- ✓ تزايد القدرات التكنولوجية: ساهمت هذه القدرات المتطورة في توليد مداخل جديدة متعددة في إدارة المعرفة، وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات it وإدارة المعلومات im دورا أساسيا.
- ✓ فهم الوظائف المعرفية: يلعب الأفراد ذو المعرفة دورا مهما في تحقيق فاعلية المنظمة.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 444-445.

² احمد عمر الهمشري، ادارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص 144-145.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية دور كبير في تنمية قدرات الأفراد، وكذا الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والكفاءات وذلك من خلال التوجيه والإشراف الجيد لهذه الموارد، والعمل على توزيعها العادل على مختلف المناصب والتعرف على رغباتهم واتجاهاتهم وتلبيتها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد أعطيت لإدارة الموارد البشرية عدة تعريفات والتي سنوردها على النحو الآتي:
أولاً: تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية.¹

ثانياً: معناه الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغباتها على العمل بما يساعد على تدريب قوة عمل راضية ومنتجة.²

ثالثاً: هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة ومن ثم الإشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعريفها، بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط إليها من واجبات ووظائف، كما تعرف كذلك بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف الآتية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.³
بالنظر إلى التعريفات السابقة يمكن استنتاج مجموعة المهام الآتية التي يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بها:

✓ ضمان تعبئة المنظمة بالكفاءات المطلوبة لمقابلة متطلبات المنشآت.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 03

² صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأولى حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 12.

³ محمد بوزهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

- ✓ وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
 - ✓ وضع الخطط للقوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
 - ✓ اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، المكافآت، الأجور، المنافع، صحة وسلامة العاملين، وبرامج التدريب وتقييم العاملين.
 - ✓ توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف وعمل مرض للعاملين.
 - ✓ تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الموارد في التوظيف والتنافس.
 - ✓ صيانة وتدريب القوى العاملة وتنميتها لكي تستجيب للتطورات الحاصلة في نظام العمل.
 - ✓ تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والتنظيم بالتعرف على رغبات العاملين واتجاهاتهم وتلبيتها.¹
- المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها**

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجات المنظمة، وعموماً يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف وهي:

1. الأهداف الاجتماعية: تتمثل في:²

- مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل بالرضا والشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2. أهداف العاملين: وتتمثل في:³

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

- إنتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 13.

² محمد بوزهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

³ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 18.

3. أهداف المنظمة: وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق توازن مشترك، وذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

ثانياً: الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية

- هناك جملة من الأسباب أدت إلى إبراز الأهمية البالغة للعنصر البشري داخل التنظيم، وبالتالي توفير له الجهاز الإداري المتخصص قصد تلبية حاجاته وتحقيق طموحاته، بما يساعد على تعظيم منافع كل من الإدارة والفرد على حد سواء أهم هذه الأسباب هي:¹
1. ارتفاع مستويات التعليم والثقافة بين العاملين، مما أدى إلى تغيير خصائص القوى العاملة حيث أصبحت أكثر وعياً من ذي قبل، مما تطلب وجود خبراء مختصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
 2. ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومنتزعة من التكاليف، مما يتطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد وتقدير طاقته الكامنة لتغطية هذه التكاليف.
 3. التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد، يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظام وإجراءات مستمرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسؤولة.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية.... وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي mix marketing من تخطيط البضاعة والتغير والإعلان والترويج والتوزيع والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص ص 29-31.

- بالأمور المالية والاستثمارية في المنظمة، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن مايلي:¹
1. تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد انجازها في المنظمة.
 2. تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
 3. نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال اجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
 4. تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، اضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا للأداء المناط بهم.
 5. اعداد خطة التدريب: ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
 6. تصميم نظام تقويم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط ادارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثابت تنظم من خلالها اسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.
 7. وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
 8. صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.
 9. تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.
- ويتضح من خلال كل ما سبق بأن إدارة الموارد البشرية تعني جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية للمنظمة مرورا بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء والانتماء للمنظمة وانتهاء بالتقاعد أو إنهاء الخدمة في المنظمة، وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق

¹ خيضر كاظم حمود، ياسين كاشب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص ص 31-33.

هذه الأهداف بكفاءة وفعالية كلما أدى ذلك لتحقيق المنظمة المعنية للاستراتيجيات الفاعلة في انجاز أهدافها بجدارة أكبر.¹

المطلب الرابع: أهم التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هناك جملة من التحديات التي تواجه الإدارات في التعامل مع الأفراد العاملين حالياً، خاصة مع الانفتاح العالمي والتأثيرات الناتجة عن العولمة، وما أوجدته هذه الأخيرة في النظرة تجاه الموارد البشرية. أولاً: أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية حالياً:

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت في طبيعة الإدارة عموماً وإدارة المورد البشري خصوصاً، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياستها، أهم هذه التحديات مايلي:²

1. **زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:** مما لاشك فيه أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، قد غيرت جذرياً في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

2. **التغيرات في تركيب القوى العاملة:** نظراً لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغيير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا سيلقي عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بصنف (رعاية صحية، الأمومة...) لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

3. **نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:** وهذا يعد من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حالياً إلى نظام معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصيحة للإدارة، لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتماداً على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

4. **تغير القيم والاتجاهات:** تؤدي القيم والاتجاهات دور مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت تأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، 2003، ص 45.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية" مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعة الاسكندرية، 2004، ص 213.

الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا العروق والأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر.

5. **اتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال والعلاقات العمالية:** هذا التدخل فرض على التنظيمات

بمختلف أشكالها وأحجامها، توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد.

6. **الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات:** أي استخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم، كفاءاتهم وكذلك

جنسياتهم مما حتم وجود إدارة متخصصة بهذا المورد.

7. **زيادة دور وأهمية دور المنظمات العمالية والنقابات في الدفاع عن حقوق العمال:** أي زيادة حدة الصراع

بين الإدارة والعمالين، مما تطلب الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والتنظيمات العمالية، ومن ثم كانت ضرورة وجود جهاز يعمل على خلق التعاون بين الإدارة والعمال فعليا.

8. **ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم ووعيهم وثقافتهم:** بحيث يصبح

العمال يتطلعون للحصول على الأجور، وإذا تطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على استشارة أخصائيين في علم النفس والاجتماع لسبيل الاستجابة لهذه التطلعات.

إن كل هذه العوامل وغيرها من التحولات أدت إلى تغيير النظرة اتجاه المورد البشري خاصة في وقتنا

الحالي، حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها بما تملكه من أفراد مبدعين ومبتكرين قادرين على خلق التميز.

ثانيا: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

قصد الاستجابة للتحديات السابقة، هناك جملة من الاجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية،

حتى يمكن الاستفادة أكبر من هذا المورد والتي يمكن ايجازها فيما يلي:¹

1. **ايجاد ظروف عمل أفضل:** يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب، وبرامج التنمية، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

2. **التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين:** حيث يمكن الاستفادة منهم كمايلي:

- حل مشاكل نقص العمالة.

- إسهامه في تطوير المنظمات نظرا للخبرة التي اكتسبها.

¹ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الاولى، 2005، ص125.

- تكون استعدادات واتجاهات كبار السن أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية.
- التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحداثيين.
- 3. توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنشآت.
- 4. الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب: وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا ومتطلبات الجودة والأسعار، وعدم تجميد الأفكار والجهود.
- 5. مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.
- 6. استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالآتي:
- التوظيف: تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على المعلومات فوراً نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.
- التدريب والتنمية: بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب، وكذا استغلال الفرص والإمكانيات تنتجها التكنولوجيا.
- العائد والتعويض: إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور يؤدي حتماً إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المنظمات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقي عبئاً آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.
- زيادة حجم القوى العاملة: وهذا يعود لأمرين أساسيين، الأول: هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد، والثاني: هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.
- التشريعات واللوائح الحكومية: إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياستها وخططها فيها يخص الأفراد العاملين، ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض

- تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة استراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المنشودة
- الأجور: بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين.
 - 7. العلاقات مع النقابات العمالية يستبد الإتجاه السلبي تجاهها، ويصبح ايجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات، وفض النزاعات بأفضل الطرق.
 - 8. التركيز على التميز: وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق مايلي:
 - تقليص مستوى الإدارة الوسطى.
 - تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتفويض السلطات.
 - زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 - تحسين المنافع والحوافز.
 - توفير الاستقرار الوظيفي.
 - تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.
 - تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.
 - توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.
- المبحث الثالث: تأثير إدارة المعرفة على الموارد البشرية**

لقد كان لتطور الاقتصاد المعرفي الأثر الرئيسي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، 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.

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في العاملين

تؤثر إدارة الموارد في العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم البعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح مثل التعلم learning للمنظمة في النمو باضطراد وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا. وثانيا: تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضى العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال، وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محليا أو عالميا، وهذه الأمور هي:¹

- توسع الخبرات لدى العاملين.

¹ محمد سلفان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر، 2003، ص 295

- دعم وزيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة.
- زيادة الربح والعوائد.

قادرين بفعالية أكثر في أداء أعمالهم، مما يجعلهم محفزين ومدفوعين دوماً للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل. وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم بالإضافة إلى تعظيم الأداء...، وكل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وهناك بعض المداخل الأخرى بالإضافة إلى ما ورد في أعلاه، تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

المطلب الثاني: تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

لقد أصبح اليوم تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على التطبيقات الناجحة للمعرفة وتحديد وتعريف خصائص النشاطات الاقتصادية، وظهور الاقتصاد المعرفي مزدوجاً مع تعقيد مالي في المنظمات أصبح يتطلب تغيير قوي في إدارة الموارد البشرية.

فالمنهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية محدود العمليات في ظل الاقتصاد المعرفي، مما يتطلب توسيع الدور خارج المنظمات.

وإدارة البشر كوظيفة، لإدارة الموارد البشرية، أصبحت أشمل لتتضمن إدارة القدرات المؤسسية، العلاقات، التعلم والمعرفة، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية توسعت لتتضمن التركيز على المعرفة المتضمنة اكتساب ومشاركة ونشر المعرفة ضمن المنظمات، وهذه أصبحت جزء هام في محفظة portfolio مدير الموارد البشرية. إن إحياء إدارة الموارد البشرية في الاستجابة لطلبات الاقتصاد المعرفي تتطلب تغيير عبر أربعة مواطن هامة هي: (أ) الأدوار. (ب) العلاقات. (ج) التركيز الاستراتيجي. (د) التركيز على التعلم.

رؤية جديدة لجوانب عملية تنمية الموارد البشرية في المنظمة:

➤ المورد البشري:

1. طاقة فكرية وقدرة معرفية.
2. مصدر الابتكار والتجديد والاختراع.
3. قوة محرّكة لمختلف الموارد المادية والتقنية.
4. طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.
5. مصدر القدرات المحورية.
6. قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته.

7. مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية.

8. مجموعة قيم وشحنة انفعالات إيجابية أو سلبية.

➤ إدارة الموارد البشرية:

1. إدارة الموارد البشرية ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة متناسقة مع حركة المتغيرات وتدقق المعلومات.
2. يلعب المورد البشري دوراً محورياً في نظام الأعمال المعاصر ينبغي أخذه في الاعتبار والتعامل معه بمنطق يعكس إدراك أهميته.
3. تتوقف فعالية التعامل مع المورد البشري على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية وتطور فكر القائمين على هذا التعامل و دقة تحليل المواقف واستكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص البشر في المنظمات.

الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

1. إدارة الموارد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.
2. إدارة الموارد البشرية مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة.
3. إدارة الموارد البشرية راعي لمصالح العاملين وأداة التعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا للمنظمة.
4. إدارة الموارد البشرية رائد التطوير والتغيير في المنظمة ومصدر الأفكار الجديدة.

والجدول التالي يوضح ذلك من خلال المقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

الجدول رقم: (1-2): الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة

مقارنة

#	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
1	تهتم بالبناء المادي للإنسان	تهتم بعقل الإنسان والمعرفة
2	تركز على الأداء الآلي للمهام	تركز على الأداء الفكري والذهني
3	لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه	تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة
4	لا تطبق مفهوم التمكين	تطبق مبدأ وتقنيات التمكين
5	تركز على العناصر المادية في محيط الأداء	تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته
6	تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية	تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات
7	تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية	تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد
8	تركز على قدرات الفرد	تعمل على تنمية العمل الجماعي
9	تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه	تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج

المصدر: طارق علي جماز، إدارة المعرفة، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا، بدون سنة، ص 09.

والجدول الآتي يشكل المواطن الرئيسية التي تتطلب التغيير، وذلك لجعل إدارة الموارد البشرية ذات صلة وثيقة بالاقتصاد المعرفي:

الجدول رقم (1-3): تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي:

مواطن التغير	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد المعرفي	مدير الموارد البشرية الجديد
الأدوار Roles	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز الإداري - مدير شؤون الموظفين - الإدارة ضمن وظائف ضيقة 	<ul style="list-style-type: none"> - شريك استراتيجي - خبير إداري - نصير للعاملين - وكيل للتغير 	<ul style="list-style-type: none"> - يدير رأس المال الفكري - ميسر للمعرفة - باني للعلاقات - أخصائي نشر للمعرفة
العلاقات Relationships	<ul style="list-style-type: none"> - علاقات محدودة داخل المنظمة - التركيز على العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> - توسيع العلاقات خارج المنظمة - زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذيين (Line managers) 	<ul style="list-style-type: none"> - بناء علاقات مع الموظفين، المدراء، الزبائن، المزودين والموزعين Stake holders
التركيز الاستراتيجي Strategic Focus	<ul style="list-style-type: none"> - ليس هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة - عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتتلاءم والإستراتيجية الكلية للمنظمة - استراتيجيات طويلة المدى من 5-10 سنوات 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة إستراتيجية للقدرات - تطوير ودعم القدرات التنظيمية - التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة لطويل المدى - الإبقاء والتجديد
التركيز على التعلم Learning Focus	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على التدريب - نشاطات التدريب غير مرتبطة بالإستراتيجية - التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية 	<ul style="list-style-type: none"> - التدريب غير مقصور على الوظائف الحالية - تطوير نهج نظامي للتدريب والتطوير - تطوير منظمات متعلمة 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة رأس المال الفكري - تطوير رأس المال البشري - خلق بيئة التعلم - تشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها - التأكيد على التجديد المتواصل للمنظمة - تطوير لجان للتطبيق

المصدر: محمد عيسى، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، ماجستير، إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص

1. دور مدراء الموارد البشرية:

في الاقتصاد التقليدي هناك مساهمات ضيقة ومحدودة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات والتركيز على العمليات أكثر من الإبداع والخلق الاستراتيجي، الذي يؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والقيمة المضافة. فالنشاطات التقليدية لإدارة الموارد البشرية المتضمنة الاستقطاب والاختيار، إدارة الأداء والتطوير والتدريب الآن أصبحت من وظائف المدراء التنفيذيين تشاركهم إدارة الموارد البشرية المسؤولية في ذلك، وهذا بدوره حدد دور مدير الموارد البشرية ليكون شريك استراتيجي وخبير إداري ونصير للعاملين ووكيل للتغيير. فالشريك الاستراتيجي يسهل قرارات الأعمال التي تقود للميزة التنافسية، بينما الخبير الإداري يطبق التكنولوجيا، مقاييس الجودة والتحسين المستمر لتطوير نتائج العمل، أما نصير العاملين فيكون من خلال تلبية احتياجات العاملين، أما دوره كوكيل للتغيير فيتجسد في بحثه الدائم عن الفعالية والتحسين التنظيمي. كما أن الاقتصاد المعرفي يتطلب مدراء موارد بشرية قادرين على توليد القدرات المؤسسية، ومثل هؤلاء المدراء هم يديروا رأس المال البشري، ميسرين للمعرفة، يبنون العلاقات وأخصائيين في نشر المعرفة. فقيم إدارة رأس المال البشري تتمثل في رأس المال الفكري، والاكتشاف المستمر للوسائل الملائمة لتوصيل المعرفة وخلق أفراد معرفة في المنظمات. فميسر المعرفة يستخدم برامج التطوير والتعلم لنشر المعرفة وخلق بيئة تعمل على خلق المعرفة والمشاركة في نشرها. أما مؤسس العلاقات وبنائها فيركز على إيجاد وتطوير شبكة أعمال ولجان تطبيق، وفي هذه المهمة فإن باني العلاقات يؤسس طرق إبداعية لإحضار الأفراد معاً من مواقع مختلفة. أما خبير النشر السريع، فهو يستجيب للتغيير في الظروف المحيطة ويعكس ذلك بسرعة على أعمال المنظمة.

2. علاقات مدراء الموارد البشرية:

سابقاً كان ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة داخلية في المنظمة، أما الآن فديناميكية الاقتصاد المعرفي فرضت على إدارة الموارد البشرية توسيع حدودها وعملياتها لتتضمن المزودين والموزعين والعلاء وغيرهم من ذوي العلاقة (Stake Holders) بأعمال المنظمة، ففي العقود الماضية كان من سمات إدارة الموارد البشرية مشاركة المعلومات والمعرفة والخبرات ضمن المؤسسة وليس خارجها، وحتى يتم إضافة قيمة في الاقتصاد المعرفي يحتاج مدراء الموارد البشرية لمشاركة المعرفة والتعاون مع الآخرين في بيئة المنظمة الخارجية، وهذا يتطلب ولادة مدراء موارد بشرية جدد قادرين على ممارسة نشاطات تتجاوز الوظائف التقليدية

ويتقبلوا المسؤوليات الجديدة في تطوير وتقوية القدرات المؤسسية بحيث يمارسوا نشاطات تتعلق بالعمل الكلي للمؤسسة الخاص بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والتمويل والتسويق وينقاسمون المسؤولية مع المدراء الآخرين.

3. التركيز الاستراتيجي:

إن جهود مدراء الموارد البشرية في الاقتصاد التقليدي تنصب على تطوير المهارات اللازمة لتحقيق إستراتيجية المنظمة، ولكن في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح دورهم ينصب بتطوير رأس المال البشري وإدارة المعرفة في الأجل الطويل، مع مراعاة التكامل بين التخطيط والتطوير قصير المدى مع طويل المدى في هذا المجال، لكون هذا النهج أكثر ملائمة لطبيعة الاقتصاد المعرفي الديناميكية وغير المنتبأ بها، لتستطيع المنظمات التجديد في استراتيجيات الأعمال لديها استجابة للمتطلبات البيئية، وهنا يأتي دور إدارة المعرفة في هذا المجال ودور خبراء نشر المعرفة أيضاً، للتعامل مع المستجدات البيئية.

فالمنظمة القادرة على تحديد قدراتها الأساسية من خلال تكامل المعرفة فيها قادرة على تمييز نفسها عن منافسيها، وبالتالي تخلق ميزة تنافسية في مجال إدارة المعرفة، ولتحقيق ذلك لا بد من توفر مدير موارد بشرية يبنى منهج القدرات الاستراتيجي على مستوى الأفراد أو المستوى المؤسسي.¹ ويمكن تلخيص الاستراتيجيات بما يلي:

- البدء بتغيير المفاهيم والأولويات في كيفية التعامل مع الموارد البشرية.
- نشر فكر إدارة الموارد البشرية الجديد بين جميع أعضاء المنظمات،
- توضيح مبررات ودواعي الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وبيان العوائد المنتظرة بأسلوب موضوعي،
- تقويم المناخ الثقافي في المنظمة ومدى تقبله لمنطق الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية،
- محاولة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة لتصبح أكثر تقبلاً لأفكار وتوجهات إدارة الموارد البشرية الجديدة،
- كسب اقتناع ومشاركة الموارد البشرية على جميع المستويات في تفعيل الرؤية الجديدة، والاتصال المباشر بالأفراد ذوي العلاقة وإعطاءهم الشعور بالأهمية والمشاركة.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دارالمعارف للنشر، مصر، 1995، ص 68.

ومن هنا نذكر الأساس الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة كما هو مدرج في مايلي ¹:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المنظمات المختلفة.
- كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة.
- تعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة خططها الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما تستند إليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية تهدف إلى تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الأداء بما يتناسب والمستويات التقنية السائدة في المنظمة.
- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادرها المعرفية بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويره لمقتضيات البيئة المحلية ، وكذا بالاقتراب من عملاءها ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره .
- تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العمل وتركيبه المجتمع ، وتعمل على تطوير إستراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعالياتها بما يواكب تلك التطورات .
- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدراتها التنافسية واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المنظمات من المصادر المحلية والأجنبية .
- كما تسعى إلى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية ونفوق تقني وعلمي.
- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بمنطق وتقنيات "إدارة الجودة الشاملة" في كل فعالياتها وعناصرها.
- كما تسعى إلى متابعة مدى استفادة العملاء من مخرجاتها والعمل على بناء وتدعيم علاقات دائمة معهم تأكيداً لعلاقات "المورد/ عميل" التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة.
- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بالأصول والأعراف المهنية، وتلتزم أنفسها والعاملين فيها بإتباع تلك الأصول والأعراف وتنمية الجوانب الاحترافية فيهم، ومن ثم توفير الشروط والمقومات التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء المتعارف عليها عالمياً.

¹ سهيلة محمد عباس، مصدر سابق الذكر، ص 116.

4. التركيز على التعلم:

إن الجانب الحيوي لحياة المنظمات في الاقتصاد المعرفي هو الحاجة إلى اكتساب المعرفة، لذا مدراء الموارد البشرية الآن معنيين في خلق بيئة تسمح بالتعلم ومعنيين بإدارة المعرفة التي تسهم في خلق رأس المال البشري للمنظمة، وخاصة أن أبعاد رأس المال البشري هي الاكتساب للمعرفة، صيانتها، تطويرها والاحتفاظ بها، يعتبر ذلك هو المفتاح الرئيسي في التغيير التنظيمي ونمو الأفراد وتحسين قدرات فرق العمل، وبالتالي خلق الصحة التنظيمية.

لذا بات لزاماً على مدير الموارد البشرية تشجيع السلوك الإيجابي ودعم التعلم المستمر والعمل كوسيط لمشاركة المعرفة وتشجيعها بين العاملين.

وما دمننا في مجال الحديث عن التعلم فلا بد من الإشارة وبشكل سريع لمعوقات ومشكلات نقل وتقاسم المعرفة في المنظمات.

ففي السابق ظلت المعرفة ملحقاً ثانوياً بالعمل الإداري من حيث التفكير وملحقاً بالمنتجات والخدمات من حيث القيمة الاقتصادية للأعمال، ولكن هذه الحالة تغيرت وتغير نمط التفكير في المعرفة جذرياً، حيث أصبحت تزداد أهمية المعرفة في العمل الإداري وذلك لأن العائد الاقتصادي الحدي للمعرفة يفوق بكثير العائد الاقتصادي الحدي للأعمال الأخرى الصناعية أو الحرفية، وبالتالي متطلبات المعرفة لإدارة الموارد البشرية الجديدة:

- المعرفة بالأوضاع القائمة بالمناخ المحيط وعناصره ذات العلاقة بقضايا الموارد البشرية.
- توقع الحالات المستقبلية للمناخ المحيط وعناصره وتأثيراتها المحتملة على هيكل الموارد البشرية بالمنظمة وكفاءة توظيفها لتحقيق الأهداف.
- معرفة أنماط ومحددات العلاقات بين المنظمة وبين عناصر المناخ المحيط ذات التأثير على قدرة المنظمة في تكوين وتفعيل واستثمار طاقات مواردها البشرية.
- معرفة القواعد والأعراف والمعايير السائدة في المناخ المحيط وتأثيراتها على فعاليات المنظمة في تعاملها مع مواردها البشرية.
- معرفة أنماط إدارة الموارد البشرية وأنواع الممارسات في منظمات أخرى ونتائجها وتأثيراتها،
- معرفة خصائص الموارد البشرية المتاحة للمنظمة (أنواعها، خصائصها، تفاعلاتها، نتائج التعامل معها، تطوراتها المستقبلية المتوقعة/ المحتملة).
- معرفة أنشطة وفعاليات وعمليات المنظمة في تعاملها مع الموارد البشرية، وآثارها ومتطلبات استمرارها واحتمالاتها المستقبلية.

ولا يفوتنا الاهتمام بعوامل معوقات نقل المعرفة لتأثيرها على عملية التعلم كالاتي:

الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية: فمعروف عن المعرفة أنه لا يمكن نقلها بالتعليم أو التدريب التقليدي وتحتاج لوقت طويل لتكرارها أمام الآخرين وتعلمها ببطء وممارستها، لذا فإن المنظمات تواجه صعوبة في الفترة الأولى من إنشاء المعرفة بسبب التعارض بين من يملكون المعرفة الضمنية وبين من لا يملكونها:¹

1. المشكلات المتعلقة بأصحاب المعرفة الجديدة: حيث يميل هؤلاء الأفراد إلى عدم إشراك الآخرين بمعرفتهم كونها مصدر قوتهم وأهميتهم في المنظمة، ولا تستطيع الإدارات إجبارهم على ذلك، ويعتبر هؤلاء أصول هامة في الشركة يتوجب على الإدارات حسن التعامل معهم خوفاً من نقل معرفتهم للخارج إن لم يواجهوا وضعاً وظيفياً إيجابياً وصحياً.

2. مشكلة التجاهل: فرغم أن تكنولوجيا المعلومات يسّرت من عملية الاتصال، إلا أن مشكلة التجاهل بين المرسل والمستقبل قائمة بسبب عدم معرفة أن كل طرف يملك المعرفة التي يبحث عنها الطرف الآخر.

3. القدرة الاستيعابية للمستلم: فقد يتم نقل المعرفة وتقاسمها بين الأفراد، إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون مشاركة فعالة بها، وقد يرتبط ذلك بالمقدرة الذهنية للأفراد وكذلك بمدى توفر الموارد الكافية لتنفيذها أو توظيفها.

4. ضعف العلاقات: إن غياب العلاقات الشخصية القوية التي تسمح بالإصغاء والحوار تعيق من عملية تبادل المعرفة، وبالتالي تمنع تناقلها وتقاسمها.

فعالية مدير الموارد البشرية في نشر المعرفة وإدارتها يعتمد على قدرته في فهم بيئة المنظمة بعمق وفهم المعرفة الضمنية والعننية فيها، فالبينة أيضاً تحدد ما هو نظام الجودة الذي نستخدمه، وما هي أفضل الممارسات وما هو منهج إدارة المعرفة وما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث لا يمكن تطبيق ما يعتبر ممارسة ناجحة في منظمة ما على منظمة أخرى بسبب الاختلافات الجوهرية في بيئات المنظمات.

المطلب الثالث: المفهوم الأهم في نموذج إدارة الموارد البشرية

ما هو رأس المال الفكري؟
رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
و يتكون رأس المال الفكري من عنصرين:²

1. رأس المال البشري وهي المعرفة المتخصصة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً.
2. الأصول الفكرية وهي المعرفة المكوّنة وهي مستقلة عن شخص العامل وتمتلكها المنظم رأس المال الفكري هو الأساس الآن ويتحول إلى ملكية فكرية IP.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مصدر سابق الذكر، ص 325.

² ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري، مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والخدمات التعليمية، العدد 10، الجزائر، 2008، ص 75.

دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري:

1. اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية.
2. التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المخزن لدى الأفراد (رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة) والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والحفز.
3. السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية (أي أصول معلنه ومملوكة لمنظمة).
4. التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية (عمليات التخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير والتطوير،...) التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها.
5. تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة.
6. تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية خلال الاختراع والابتكار.

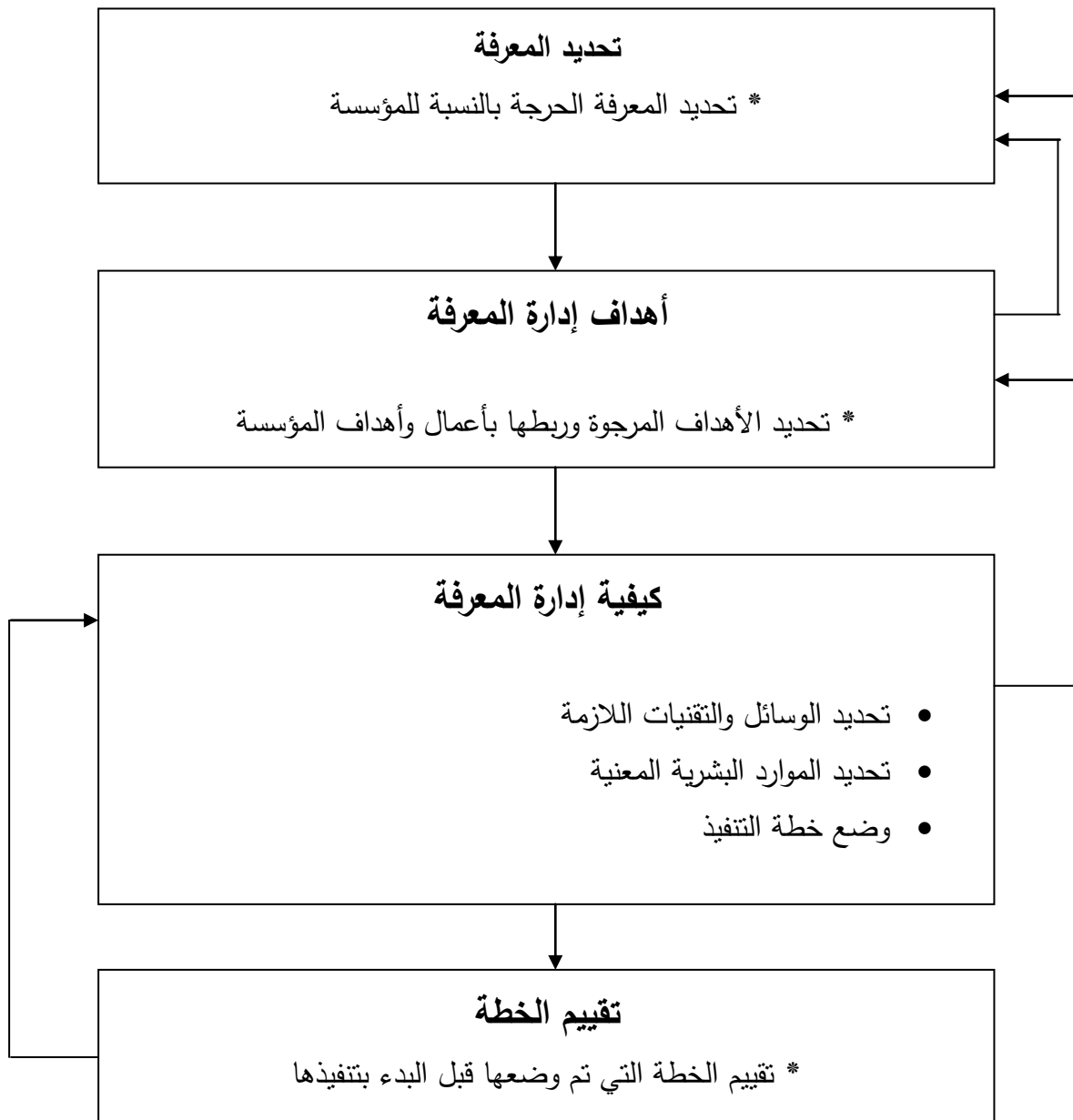
المطلب الرابع: خارطة الطريق واستخدامها في تطبيق إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية

يعد بناء الخرائط المعرفية واحدا من أهم التحديات في تنفيذ برنامج إدارة المعرفة. وعرفها الكبيسي بأنها عرض صوري للعلاقات والمعلومات التي تم أسرها أو الحصول عليها والتي تمكن من الاتصال وتعلم المعرفة عن طريق الإشراف على الأفراد ذوي الخلفيات العلمية المتنوعة وعلى مستويات متعددة من التفصيل. وفيما يلي استخداماتها¹:

- تحديد المعارف الأكثر أهمية لأعمال المؤسسة والموارد البشرية التي تمتلك هذه المعارف.
 - تحديد الأهداف المرجوة من إدارة المعرفة التي تم تحديدها.
 - تحديد وسائل وتقنيات إدارة المعرفة المناسبة.
 - وضع خطة لإدارة المعرفة في المؤسسة وربطها بالاحتياجات من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية.
 - التأكد من مناسبة الخطة وتحقيقها للأهداف المرجوة ووضع آليات لقياس ذلك.
- وفي خارطة الطريق المقترحة: يمكن أن يدعم كل مرحلة منها إطار يتم من خلاله توجيه المستخدم بشكل سليم.
- يستحسن وضع الأطر الأربعة في برنامج حاسوب بحيث يكون وضع الخطة أكثر انتظاما.
 - يجب مراعاة أن تطبيق الخطة ستواجهه معوقات كثيرة ولذلك لا بد من دعم الإدارة العليا للخطة.
- خارطة الطريق المقترحة هي احد الحلول الممكنة.

¹ محمد عيسى، مرجع سابق الذكر، ص19.

الشكل رقم (1-1): خارطة الطريق
 لاستخدام حلول وتطبيقات إدارة المعرفة



المصدر: محمد عيسى، مرجع سابق الذكر، ص 26.

خلاصة:

يشهد العالم عصرا جديدا هم بحق عصر المعلومات واقتصاد المعرفة، أين أصبحت فيه قيمة المنظمة وثروتها تتمثل في مواردها البشرية ومهاراتها المعرفية، وأفضل مخزون تعنى المنظمة بالاحتفاظ به والعمل على ادارته بشكل أفضل للاستفادة منه في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

إن إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي إلى توليد معارف جديدة، لا بد أن توفر المنظمات جميع السبل للنجاح، من اختيار أفراد المعرفة بعناية فائقة وتوفير البيئة المناسبة لهم تسمح بتوليد المعارف التي تحقق النجاح للمنظمة.

تعتبر الموارد البشرية بأنواعها عوامل النجاح الاساسية للمؤسسة لذا يجب عليها العمل من أجل جذبها وبناءها المتميز والمبدع وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشارها بطريقة ملائمة من خلال وضع دورات تدريبية وتكوينية وكذا حوافز لها من أجل الاحتفاظ بها لأنه بات الركيزة الاساسية لبقاء تنافسية المنظمة في مجال الأعمال في ظل عصر المعلومات.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لواقع إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية

حالة المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة

تمهيد

بعد أن تعرفنا في الفصل السابق على الجانب النظري والذي مكننا من تحديد مفهوم إدارة المعرفة و تطبيقاتها وكذا إدارة الموارد البشرية بحيث تلعب إدارة المعرفة دور حيوي في بناء المؤسسات والتي لها تأثيرا بالغا على مختلف الأداء المؤسسي في أبعاده المختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة و ذلك باستثمار وتنمية الرصيد المعرفي.

و لقد ارتأينا أن ندعم مكتسباتنا النظرية بدراسة ميدانية سيتم من خلالها تسليط الضوء في هذا الفصل على واقع إدارة المعرفة وكيف يمكن له أن يؤثر في إدارة الموارد في المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة.

وسنحاول في هذا الفصل معالجة النقاط التالية :

- المبحث الأول: تقديم عام للمعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة.
- المبحث الثاني: إعداد وتحليل الاستبيان

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة محل التبرص

سنقوم بالتعريف بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني ونلم بكل ما يهمنا في دراستنا التي سوف نقوم بها في هذا الفصل

المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة**التعريف القانوني:**

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني هو عبارة عن مؤسسة ذات طابع اداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي حسب المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 12-125 المؤرخ في 19 مارس 2012 والذي يحدد القانون الأساس النموذجي للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني.

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-236 المؤرخ في 28 جويلية 1990 تحول مركز التكوين المهني "أحمد بوقرة" بخميس مليانة إلى معهد وطني متخصص في التكوين المهني.

لمحة تاريخية:

قبل 1990 كانت هذه المؤسسة مركزا للتكوين المهني ولقد تأسس هذا الأخير سنة 1972 وكان يقوم على تكوين الشباب للحصول على شهادة الكفاءة المهنية في التخصصات التالية:

مكانيك السيارات، أنظمة الري، دهن معماري و خياطة مختلفة في المستويات 3.2.1.

في تلك الأونة كان التكوين مضمونا من طرف فريق سوفياتي في إطار عقد خاص بتجهيز مراكز التكوين المهني، وتكوين الشباب إلى غاية 1986 اين قام المكونين الجزائريين بتعويض الفريق السوفياتي في اطار تطوير مستوى التكوين، قامت الوزارة الوصية بتحويل مراكز التكوين إلى معاهد وذلك بعد ادراج تخصصات اخرى ذات مستوى 5.4، التي تتوج في الأخير بشهادة تقني سامي وهي:

- صيانة الآليات المتنقلة.

- صيانة آلات الري.

- صناعة ميكانيكية.

ثم قاموا بعد 1995 بإدراج التخصصات التالية:

- إعلام آلي وتسيير.

- محاسبة وتسيير.

- صيانة أجهزة الإعلام الآلي.

- كهرباء السيارات.

- صيانة أجهزة التبريد الصناعية.

أما الآن فهناك تخصصات أخرى نذكر منها:

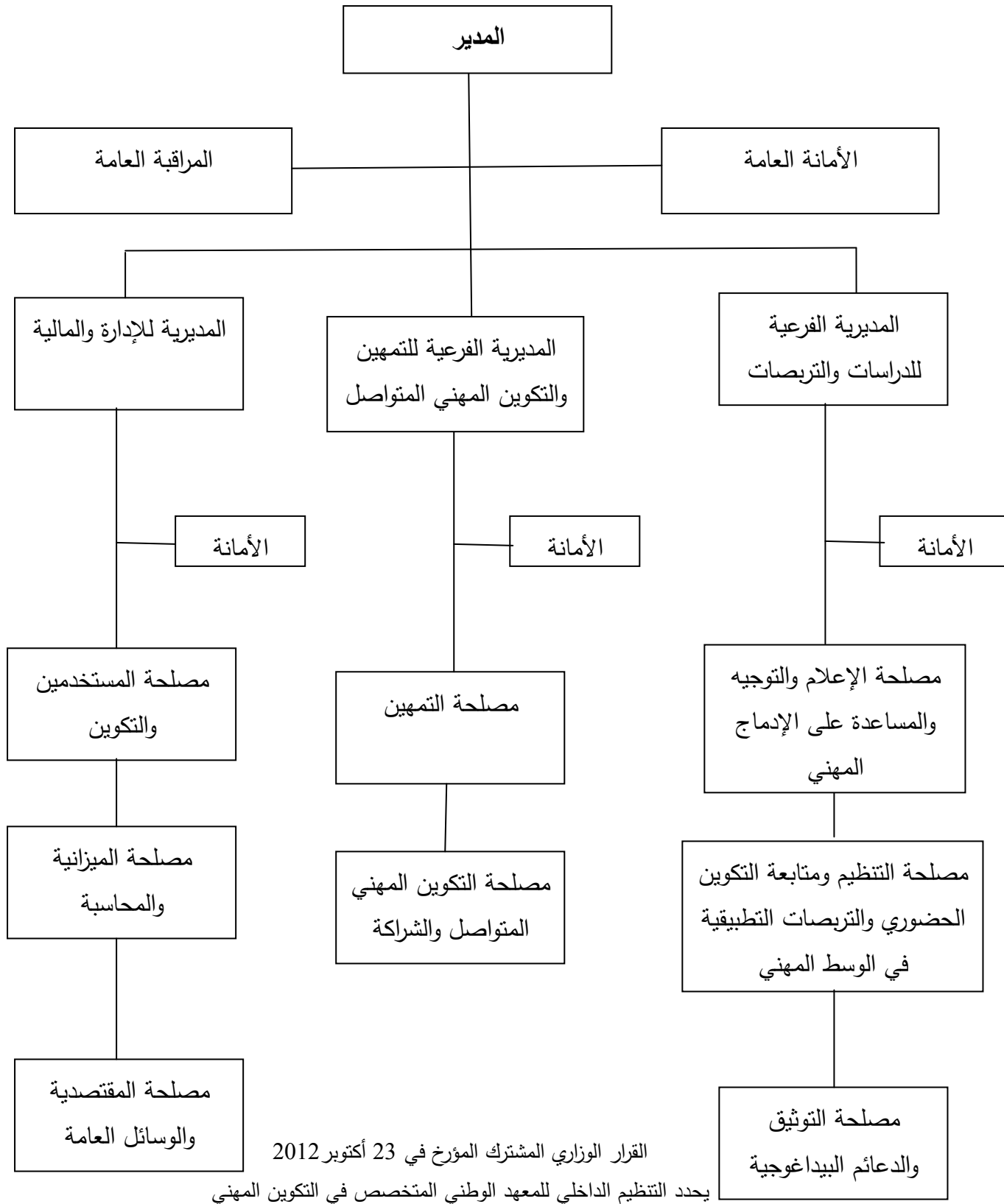
- تأمينات.
- تسيير الموارد البشرية.
- رسم معماري.
- خياطة.
- التوثيق والأرشيف.
- المحاسبة والتسيير.
- سكرتارية.
- البيئة والنظافة.
- طبوغرافية.

أول دفعة تقني سامي كانت في شهر فيفري 1992 مباشرة بعد إنهاء مهام التحول من نظام التسيير الخاص بمركز التكوين المهني الى النظام الخاص بالمعهد.

نظام الدراسة المعمول به هو نظام السداسيات حيث يجري المتريص في نهاية كل سداسي امتحان نظري وتطبيقي حول تحصيله الدراسي خلال فترة مدة التريص، وتبلغ مدة التريص 30 شهرا و 36 شهرا في بعض التخصصات مثل تخصص التوثيق والأرشيف بالنسبة للمتمهنيين.

قدرة استيعاب المعهد كمايلي: يتوفر على قاعات للدروس النظرية، مكتبة، مطعم، مرقد يتسع ل 240 سرير، مدرج يتسع ب 250 مقعد وملحقة الخميس (200منصب) زائد ملحقة مليانة (100منصب)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الشكل (1-2) الهيكل التنظيمي للمعهد



1. تتكفل المديرية الفرعية للدراسات والتربصات على مايلي:¹
 - ضمان التكوين المهني الأولي في النمط الحضوري.
 - إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين الحضوري.
 - تنظيم الإعلام والإتصال حول عروض التكوين وتوجيه المتربصين.
 - ضمان تنظيم وسير المسابقات وامتحانات القبول في التكوين.
 - ضمان التنسيق التقني والبيداغوجي للتكوين الحضوري المقدم على مستوى المعهد.
 - ضمان تنظيم التعليم المضمون في التكوين الحضوري.
 - ضمان المتابعة التقنية والبيداغوجية لموظفي التعليم واقتراح كل تدبير من شأنه تحسين مستواهم التأهيلي.
 - ضمان تسيير الشهادات التي تتوج دورات التكوين المهني الأولي المنظم في النمط الحضوري وكذا تلك المتعلقة بالتمهين والتكوين المهني المتواصل.
 - المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد وتكييف وملئمة البرامج البيداغوجية وإعداد الكتب المهنية والتقنية للتكوين المهني في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصص فيها المعهد.
 - المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد مدونة الشعب والتخصصات في التكوين المهني للتخصصات التي يختص بها المعهد.
 - المشاركة في أشغال إعداد خريطة التكوين المهني وفي نشاطات الدراسات والبحث في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصص فيها المعهد.
 - ضمان تنظيم النشاطات الرياضية.
 - التنظيم والمشاركة في التظاهرات ذات الطابع المهني والعلمي والثقافي.

¹ المادة 03 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23 أكتوبر 2012 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمعهد الوطني المتخصص.

2. تتكفل المديرية الفرعية للتمهين والتكوين المهني المتواصل بما يلي:²

- ضمان التكوين المهني الأولي المتواصل.
- ضمان التكوين المهني الأولي المنظم عن طريق التمهين.
- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين عن طريق التمهين.
- تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين في مجال التمهين.
- القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين وضمان تنصيب المتمهين في الوسط المهني.
- ضمان التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي للمتمهين.
- ضمان تكوين تأهيلي منظم لفائدة الأفراد والعمال والإدارات والهيئات العمومية والخاصة.
- تنظيم نشاطات التكوين المهني المتواصل في إطار اتفاقيات لفائدة الهيئات، الإدارات والهيئات العمومية والخاصة.
- ضمان نشاطات التكوين المهني المتواصل عن طريق الدروس المسائية.
- ضمان التكوين عن طريق الطلب.
- المشاركة في أشغال تتعلق بهندسة التكوين المهني المتواصل.
- تطوير علاقات الشراكة مع القطاعات الاقتصادية المستفيدة التي تنشط في مجالات التكوين المقدمة من قبل المعهد.

3. تتكفل المديرية الفرعية للإدارة والمالية بما يلي:³

- تقييم وتحليل الاحتياجات في الوسائل المادية والمالية الضرورية لسير المعهد.
- إعداد ميزانية المعهد وضمان متابعته.
- ضمان التسيير الإداري والمالي للوسائل البشرية والمادية للمعهد طبقا للتنظيم المعمول به.
- إعداد وتنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد.
- ضمان تكوين وتحسين مستوى ورسكلة مستخدمي المعهد.
- ضمان تسيير أرشيف المعهد والسهر على حفظه وتصنيفه تطبيقا للأحكام المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ضمان تسيير وصيانة الأسلاك المنقولة والعقارية للمعهد ومسك الجرد.

² المادة 04 من القرار الوزاري المشترك، مرجع سابق.

³ المادة 05 من القرار الوزاري المشترك، مرجع سابق.

المطلب الثالث: مهام المؤسسة وحقوق وواجبات موظفيها

أولاً: مهام المؤسسة

يتولى المعهد على الخصوص المهام التالية:⁴

- ضمان تكوين مهني أولي في جميع أنماط التكوين يمنح لحامله تأهيلاً من المستوى الخامس (5) تقني سام.
- ضمان التكوين المهني المتواصل في مستوى التأهيل المذكور في الفقرة السابقة وفقاً للتنظيم المعمول به.
- تنظيم نشاطات التكوين في إطار اتفاقيات لفائدة الهيئات والإدارات والمتعاملين الاجتماعيين والاقتصاديين.
- تنظيم الإعلام والاتصال حول التكوين وتوجيه المترشحين والمتمهنيين.
- تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.
- تنصيب المتمهنيين والمترشحين للتربص التطبيقي في الوسط المهني.
- المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد وتكييف وملائمة البرامج البيداغوجية للتكوين المهني في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصصة فيها.
- المشاركة في إطار الشعبة المهنية المتخصصة فيها المعهد، في أشغال إعداد الكتب المهنية والتقنية وفي أشغال إعداد خريطة التكوين المهني وفي نشاطات الدراسات والبحث وفي إعداد وتحسين مدونة شعب وتخصصات التكوين المهني.
- تطوير النشاطات الثقافية والرياضية لفائدة المترشحين والمتمهنيين.
- المشاركة في التظاهرات ذات الصبغة المهنية والعلمية والثقافية والرياضية.
- تطوير علاقات الشراكة مع القطاعات المستعملة.

ثانياً: حقوق وواجبات موظفي المعهد الوطني للتكوين المهني

- لقد حددت في الفصل الثاني من المرسوم التنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 22 فيفري 2009 والذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين وهي:
- **المادة 04:** يخضع الموظفون الذين يحكمهم هذا القانون الأساسي الخاص للحقوق والواجبات المنصوص عليها في الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006.

⁴ المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 125/12 المؤرخ في 19 مارس 2012 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني، العدد 17.

- **المادة 05:** يلزم مديرو المؤسسات والمقتصدون المسيرون والمقتصدون ونواب المقتصدون الرئيسيين ونواب المقتصدون المسيرين ونواب المقتصدين ومساعدو المصالح الاقتصادية، ومساعدو المصالح الاقتصادية المسيرين والمساعدون التقنيون والبيداغوجيون والمراقبون العامون، ومساعدو التكوين الرئيسيون ومساعدو التكوين في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين في أي وقت نهاراً أو ليلاً حتى بعد الساعات القانونية.
- **المادة 06:** زيادة على الحجم الساعي الأسبوعي للتعليم المحدد مدته بموجب هذا القانون الأساسي الخاص يضمن موظفو التعليم كل النشاطات البيداغوجية من تحضير وتصحيح ومتابعة مرتبطة بمجال اختصاصهم بما في ذلك متابعة فترات تكوين في الوسط المهني ويتعين عليهم كذلك المشاركة في الاجتماعات والمجالس المنصوص عليها في التنظيم المعمول به وكذا حفظ وصيانة الأماكن والوسائل التعليمية الموضوعة تحت تصرفهم.
- **المادة 07:** يمارس موظفو التعليم في التكوين والتعليم المهنيين مهامهم حسب أنماط التكوين المذكورة أدناه، كما هو محدد في التشريع والتنظيم المعمول بهما:
 - التعليم المهني.
 - التكوين المهني الحضورى.
 - التكوين المهني عن طريق التمهين.
 - التكوين المهني لإعادة التكييف.
 - التكوين والتعليم المهنيين عن بعد.
 - التكوين المهني المتواصل.
 - التكوين المهني التحضيرى.
- **المادة 08:** يتعين على موظفي التأطير والدعم التقني وموظفي التعليم في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين، أن يرافقوا التلاميذ والمتربصين أثناء تنقلاتهم خارج المؤسسة بمناسبة الأشغال التطبيقية أو ورشات التطبيق أو التظاهرات أو النشاطات الثقافية التي ترتبط بأهداف تكوينهم، ويجب أن تندرج هذه التنقلات في إطار تطبيق برنامج تكوينهم واحترام السلم الإدارى.
- ويتعين عليهم كذلك مرافقة المتربصين أو التلاميذ، حسب الحالة في إطار تحضير وإعداد مذكرة نهاية التكوين.
- **المادة 09:** يستفيد موظفو التعليم من إجازتهم السنوية أثناء فترة العطل الممنوحة للتلاميذ والمتربصين، غير أنه يتعين عليهم أن يشاركوا خلال هذه العطل فيما يأتي:
 - الامتحانات والاختبارات والمسابقات المبرمجة.

- نشاطات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف، كمستفيدين أو مكونين بناء على طلب الهيئة التي تشغلهم.

تحديد شروط تطبيق هذه المادة بقرار من الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين.

ملاحظة:

ينقسم عمال المعهد إلى أربعة أنواع:

1. العمال المرسمون: وهم 03 أنواع:

✓ الأسلاك التقنية وهم العمال المذكورين في الفرع الثاني من هذا المطلب.

✓ الأسلاك المشتركة وهم العمال الخاضعون للمرسوم التنفيذي 04/08 المؤرخ 2008/01/19.

✓ العمال المهنيون وسائقي السيارات والحجاب الخاضعون م ت 05/08 المؤرخ 2008/01/19.

2. العمال المتعاقدون: وهم العمال الخاضعون للمرسوم الرئاسي 308/07 المؤرخ في 2007/09/29 وهم يعملون بعقود غير محددة وبالتوقيت الكامل أي 08 ساعات في اليوم.

3. الأساتذة المؤقتون: وهم العمال الخاضعون للمرسوم التنفيذي 219/03 المؤرخ في 2003/05/22 وهم يدرسون 08 ساعات في الأسبوع تلجأ إليهم المؤسسة أحيانا بسبب نقص عدد الأساتذة.

4. عمال الاداج المهني: وهم العمال التابعين ل anem أو das.

المبحث الثاني : إعداد وتحليل الاستبيان

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق و النتائج و سنعرف بالأداة المستعملة في الدراسة وكذا مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

المطلب الأول: منهجية وحدود الدراسة

أولا : منهجية الدراسة

قصد الإجابة وإثبات صحة الفرضيات الموضوعية استخدمنا خلال البحث المناهج التالية.

1- المنهج الوصفي: وهذا في جمع البيانات الثانوية قصد تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها فتعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث، حيث استعنا في ذلك بمجموع الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت متوفرة في شكل كتب، مذكرات، رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، أو مداخلات الملتقيات العلمية، مقالات منشورة في مجلات أو عبر مواقع على الانترنت.

2- الأسلوب المسحي: وهذا في جمع البيانات الأولية، من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة لتشخيص واقع المعهد الوطني للتكوين المهني بالولاية بخصوص إدارة المعرفة ودورها في إدارة

الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان يغطي الجوانب الرئيسية في الموضوع وتم توزيعه على إطارات المؤسسة.

3- المنهج التحليلي: وهذا أثناء تحليل نتائج الاستبيان من خلال تحليل إحصائي باستخدام برنامج spss وذلك لإستخراج التكرارات والنسب، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري وتحليل نقدي يتمثل في ردود الباحث برأيه مستتبطا من المصادر المراجعة لديه.

ثانيا: حدود الدراسة

تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية و مكانية سنوضحها بالتفصيل كالاتي:

1- الحدود الزمنية

فرضت الظروف و طبيعة الموضوع إجراء تريض ميداني بالمعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص (ولاية عين الدفلى) لمدة ثلاثة أشهر و ذلك ابتداء من شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر أفريل من سنة 2016 من أجل الوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة.

2- الحدود المكانية

بهدف التعرف على واقع إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية في المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة (ولاية عين الدفلى) للدراسة الميدانية.

ثالثا: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص ، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع العمال، محاولين فيها التطرق إلى أغلب المصالح و المقدرة ب 50 عامل ووزعنا عليها استمارات الاستبيان.

رابعا: تصميم الاستبيان

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول "إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية" فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة حيث تم توزيعها على عينة من عمال المعهد الوطني للتكوين المهني بخميس مليانة وذلك بغرض جمع البيانات والإحصائيات الجديدة حول الموضوع لذا استعملنا الاستبيان، وقد حاولنا احترام الأصول العلمية في تصميم الاستبيان واختيار عينة الدراسة المناسبة.

الاستبيان صمم على أساس تقسيمه إلى 3 محاور بحيث محورين يهدفان للإجابة على فرضيات البحث لإثبات صحتها أو خطئها و تقديم صياغة، و تحت كل محور مجموعة من الأسئلة المطروحة حول

الظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية لكل موظف و التي تناولت الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، و (أنظر الملحق رقم 2).

و لقد وظفنا في ذلك مجموعة من الأدوات تتمثل في:

1- الجداول لعرض المتغيرات و تفرغ بيانات الاستبيان الموزع على أفراد العينة.

2- الأشكال لتوضيح النسب المختلفة التي تفيد استخلاص النتائج.

3- بعض الإحصاءات و الأرقام المتحصل عليها من وثائق المؤسسة.

و بعد إعداد الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف من أجل إبداء الرأي وإعطاء الملاحظات في

الاستبيان، ليكون تعديله و إعداده في صورة نهائية.

و لقد قمنا بتوزيع 50 استمارة على موظفي المعهد الوطني للتكوين المهني و استطعنا أن نسترجع كل

الاستمارات الموزعة على الموظفين ، و بالتالي تعتبر الاستمارات التي ستقوم عليها الدراسة تمثل 50 استمارة أي بنسبة 100%.

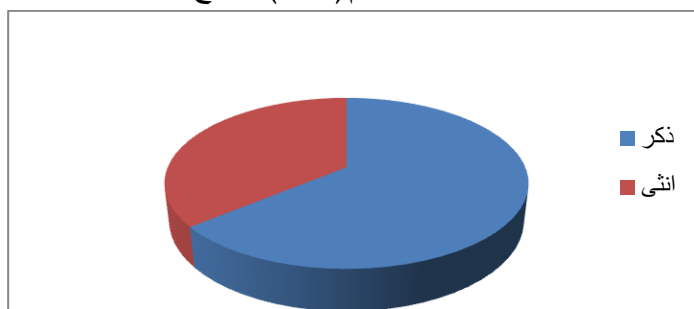
المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

أولاً: تحليل نتائج الاستبيان بالبيانات الشخصية

كانت نتائج الدراسة كمايلي:

1- الجنس

الجدول رقم (2-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (2-2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



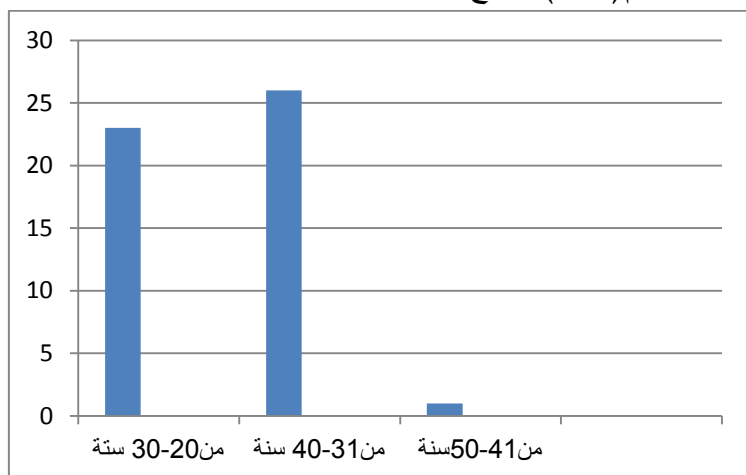
الاجابة	التكرارات	النسبة
- ذكر	32	%64
- أنثى	18	%36
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول (2-1) أن 32 فردا من عينة الدراسة عبارة على ذكور أي مايمثل نسبة 64% و 18 فردا عبارة عن إناث أي ما يمثل 36% وهذه النسب تدل على هيمنة الذكور في مجال العمل ويرجع ذلك لكون المؤسسة خدماتية.

2- السن

الشكل رقم (2-3) توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر من إعداد الباحثين حسب نتائج الاستبيان

الجدول رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب السن

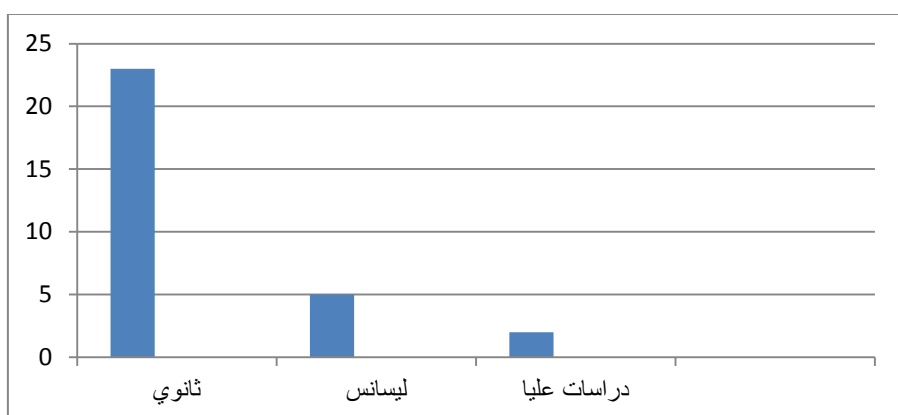
الاجابة	التكرارات	النسبة
من 20 سنة إلى 30 سنة	23	46%
من 31 سنة إلى 40 سنة	26	52%
من 41 سنة إلى 50 سنة	01	2%
المجموع	50	100%

يلاحظ من الجدول (2-2) أن نسبة 46% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى 30 سنة، و52% تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة وهذا يدل على أنه كلما زاد عمر الشخص زادت معارفه ومهاراته وتجاربه وخبراته المكتسبة، و2% تتراوح أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة.

3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

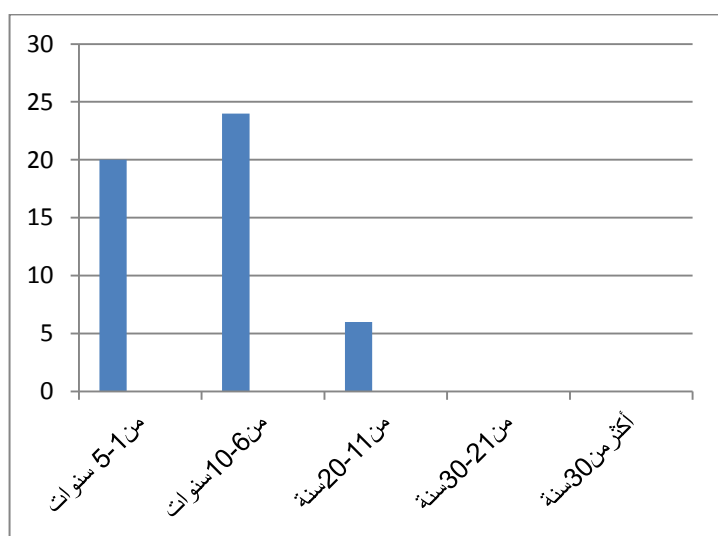


المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول رقم (2-3) أن 46% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي وأن نسبة 50% مستواهم التعليمي جامعي، و4% مستواهم التعليمي دراسات عليا، ويرجع ذلك أن في الأول كان المعهد الوطني للتكوين المهني يعتمد في تسيير عمله على الأفراد ذو المستوى التعليمي الثانوي وخريجي الجامعة بدرجة كبيرة

4- الخبرة (الاقدمية)

الجدول (2-4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة. الشكل (2-5) توزيع افراد العينة حسب الخبرة.



الاجابة	التكرارات	النسبة
-من سنة إلى 5 سنوات	20	40%
-من 6سنوات إلى 10سنوات	24	45%
-من 11 سنة إلى 20سنة	6	12%
-من 21 سنة إلى 30 سنة	0	0%
-أكثر من 30 سنة	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (2-4) أن نسبة 40% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 1 إلى 5 سنوات، و45% تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات و 12% تتراوح خبرتهم من 11 إلى 20 سنة، ومن تتراوح خبرتهم من 21 إلى 30 سنة وكذا من لديهم خبرة أكثر من 30 سنة نسبتهم من عينة الدراسة 0%. ومنه يمكن استنتاج أن النسبة العالية من الموظفين ليس لديهم خبرة في مجال عملهم ويرجع ذلك لاعتماد المعهد الوطني للتكوين المهني على اكتساب وتنمية أكبر قدر من الخبرات والكفاءات الجديدة عن طريق الاحتكاك بذوي الخبرة من الموظفين القدامى قبل تقاعدهم، وبالنسبة للذين لديهم خبرة من 30 فأكثر فقد أحيلوا على التقاعد.

ثانيا: تحليل نتائج الاستبيان للمتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة)

كانت نتائج الدراسة للمتغير المستقل كمايلي:

: الجدول رقم: (2-5) نتائج الاستبيان لمتغير إدارة المعرفة

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	محايد	لا أتفق	أتفق تماما	المقياس	فقرات متغير عمليات إدارة المعرفة
0.895	2.88	3	21	26	التكرار	1-توليد المعرفة يحتاج لدراسة و خبرة تتوافر بشكل كاف في المعهد الوطني للتكوين المهني
		6	42	52	النسبة%	
1.83	2.78	7	25	18	التكرار	2-يعطي المعهد الوطني للتكوين المهني موظفيها فرصة إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم
		14	50	36	النسبة%	
1.101	2.83	نتيجة محور توليد المعرفة				
1.093	2.24	07	17	26	التكرار	3-يقوم المعهد الوطني للتكوين المهني بتخزين المعرفة للاستفادة منها وقت الحاجة
		14	34	52	النسبة%	
1.030	2.28	07	19	24	التكرار	4-يهتم المعهد الوطني للتكوين المهني بذوي الخبرة والمعرفة باعتبارهم مخزون معرفي متميز لاعمالها
		14	38	48	النسبة%	
1.046	2.26	نتيجة محور تخزين الطاقة				
0.950	2.06	12	15	23	التكرار	5-يوفر المعهد الوطني للتكوين المهني مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.
		24	30	46	النسبة%	
1.057	1.94	12	25	13	التكرار	6-لا يواجه العاملون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب عدم التخوف من حدوث الاخطاء العملية
		24	50	26	النسبة%	
0.974	2	نتيجة محور تطبيق المعرفة				

1.164	2.50	09	27	14	التكرار	7-ينشرالمعهد الوطني للتكوين المهني المعرفة من خلال الندوات والمحاضرات بين الخبراء المختصين وأفراد المؤسسة
		18	54	28	النسبة%	
0.979	2.02	09	17	27	التكرار	8-يشجع المعهد الوطني للتكوين المهني التشارك التطوعي في المعرفة من قبل المستفيدين
		18	34	48	النسبة%	
1.046	2.26	نتيجة محور نشر المعرفة				

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج SPSS

تضمن هذا المحور 8 عبارات تهدف إلى إبراز واقع عمليات إدارة المعرفة، ولغرض تحليل هذا الجانب لجأنا إلى استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات عينة الدراسة ويمكن تلخيص نتائج البحث الميدانية للمعهد الوطني للتكوين المهني كآتي :

يلاحظ من الجدول (2-5) أن إجابة افراد عينة البحث تحقق استقرارا في أوساطها الحسابية الإجمالية لكل المحاور والتي انحصرت ما بين 2 و 2.83 ، كما نلاحظ أيضا أن كل قيم الانحراف المعياري تظهر متقاربة في كل محاور عمليات إدارة المعرفة و التي تتحصر ما بين 0.974 و 1.046 وهو ما يدل على أن كل البيانات متقاربة القيم و متجانسة حيث :

- قدر الوسط الحسابي بـ 2.83 بالنسبة لمحور توليد المعرفة، حيث بلغ 2.88 بالنسبة للفقرة 1 و 2.78 بالنسبة للفقرة 2 ، مما يعني أن الأفراد فضلوا الاجابة بمحايد على أن عملية توليد المعرفة يحتاج لخبرة ودراية بشكل كاف في المعهد الوطني للتكوين المهني و كذا إعطاء فرص إكمال الدراسة للموظفين بغية توسيع المعارف.

- قدر الوسط الحسابي بـ 2.26 بالنسبة لمحور تخزين المعرفة، حيث بلغ 2.24 بالنسبة للفقرة 1 و 2.28 بالنسبة للفقرة 2 ، مما يعني أن الأفراد غير متأكدين على أن المعهد الوطني للتكوين المهني يقوم بتدريب الأفراد على خزن المعرفة للاستفادة منها وقت الحاجة و تهتم بذوي الخبرة و المعرفة بإعتبارهم مخزون معرفي متميز لأعمالها.

- قدر الوسط الحسابي بـ 2 بالنسبة لمحور تطبيق المعرفة، حيث بلغ 2.06 بالنسبة للفقرة 1 و 1.94 بالنسبة للفقرة 2 مما يعني عدم موافقة الأفراد على أن المعهد الوطني للتكوين المهني يوفر مستلزمات تطبيق المعرفة المادية و البشرية، و موافقة الأفراد على أن العاملون لا يواجهون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب عدم التخوف من حدوث الأخطاء العملية.

- قدر الوسط الحسابي بـ 2.26 بالنسبة لمحور نشر المعرفة، حيث بلغ 2.50 بالنسبة للفقرة 1 و 2.02 بالنسبة للفقرة 2 مما يعني أن الأفراد فضلوا الإجابة بمحايد على أن المعهد الوطني للتكوين المهني ينشر المعرفة من خلال الندوات و المحاضرات بين الخبراء المختصين و أفراد المؤسسة، و وهنا كذلك أجابوا بمحايد على أن المعهد الوطني للتكوين المهني يشجع التشارك الطوعي في المعرفة من قبل المستفيدين.

بعد دراسة الجدول السابق نقوم بقياس نتائج المحاور حسب مقياس ليكارت كآآتي:

الجدول رقم(2-6): نتائج المحاور حسب مقياس ليكارت

المتوسط المرجح	المستوى
1 -0	أتفق تماما
2 -1	لا أتفق
3 -2	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج الاستبيان

من الجدول(2-6) نجد أن نتيجة كل من محاور توليد المعرفة، و تخزين المعرفة، و نشر المعرفة هي

محايد ، أما محور تطبيق المعرفة فهي عدم الموافقة.

ثالثا: تحليل نتائج استبيان المتغير التابع(إدارة الموارد البشرية)

الجدول رقم(2-7): نتائج الاستبيان لمتغير إدارة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محايد	لا أتفق	أتفق تماما	المقياس	فقرات متغيرات إدارة الموارد البشرية
0.462	1.30	11	06	33	التكرار	1- تم توظيفي في المعهد الوطني للتكوين المهني على أساس رصيدي المعرفي وما أحمله من خبرة
		22	12	66	النسبة %	
0.503	1.54	08	18	24	التكرار	2- منصب العمل يلائم مؤهلاتي العلمية
		16	36	48	النسبة %	

0.462	1.70	07	14	29	التكرار	3- يقوم مسؤولك المباشر بالمعهد الوطني للتكوين المهني بتقييم أدائي دوريا
		14	28	58	النسبة%	
0.453	1.72	10	13	27	التكرار	4- يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة
		20	26	54	النسبة%	
0.498	1.78	09	15	26	التكرار	5- خلال مسيرتي العملية تم ترقيتي بناء على مجهوداتي المبذولة
		18	30	52	النسبة%	
0.494	1.58	10	15	25	التكرار	6- باعتباري موظفا في المعهد الوطني للتكوين المهني هل أتلقى برامج ودورات تدريبية تنمي كفاءاتي.
		20	30	50	النسبة%	
0.498	1.78	13	13	24	التكرار	7- طرحي لأفكار جديدة في العمل تحضى بالقبول من طرف المسؤولين
		26	26	48	النسبة%	
0.481	1.62	الاجمالي				

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج spss

يلاحظ من الجدول (3-7) أن إجابة افراد عينة البحث تحقق استقرارا في أوساطها الحسابية الإجمالية لكل فقرات متغير الكفاءات البشرية والتي انحصرت ما بين 1.30 و 1.78، كما نلاحظ أن كل قيم الانحراف المعياري تظهر متقاربة في كل الفقرات و التي تنحصر ما بين 0.418 و 0.503 و هو ما يدل على أن كل البيانات متقاربة القيم ومتجانسة.

بالاعتماد على نتائج فقرات الجدول السابق نلاحظ:

- نسبة 66% يرون أنهم تم توظيفهم في المعهد الوطني للتكوين المهني على أساس رصيدهم المعرفي وما يحملون من خبرة، بينما 12% يرون العكس، و 22% فضلوا الاجابة بمحايد، وهذا يدل أن التوظيف في المعهد يعتمد على الرصيد المعرفي والخبرة.

- نسبة 48% من عينة الدراسة يرون أن منصب العمل يلائم مؤهلاتهم العلمية، بينما 36% يرون أن منصب العمل لا يلائم مؤهلاتهم العلمية، و16% يرون إكتفائهم بالاجابة بمحايد و يرجع هذا التفاوت إلى أن بعض الأفراد نظرا لحاجاتهم لمنصب عمل يضطرون للتنازل عن شهاداتهم والعمل في منصب غير مناسب لمؤهلاتهم العلمية.
- أن نسبة 58% من عينة الدراسة موافقون بأن المعهد يعتمد على تقييم موظفيه لتحسين الأداء كما أن نسبة 28% من عينة الدراسة غير موافقون بأن المعهد يعتمد على تقييم الأداء و14% أجابوا بمحايد وبالتالي نستنتج أن عملية تقييم الأداء في المعهد الوطني للتكوين المهني متوسطة.
- أن نسبة 54% من عينة الدراسة يرون أن المعهد الوطني للتكوين المهني يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد، بينما 26% يرون أن المعهد الوطني للتكوين المهني لا يحترم مبدأ إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد، و20% أجابوا بمحايد ومنه يتضح أن المعهد لا يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب حسب ما تبينه إجابات عينة الإستبيان.
- أن نسبة 52% من عينة الدراسة يرون أن المعهد الوطني للتكوين المهني يرون أنهم ترقوا لمناصب أعلى خلال مسيرتهم العملية، بينما 30% لم يترقوا لمناصب أعلى، و18% فضلوا الاجابة بمحايد ويرجع هذا التفاوت إلى أن موظفي المعهد الوطني للتكوين المهني ليست لديهم خبرة و لا تتعدى مسيرتهم العملية 5 سنوات.
- أن نسبة 50% من عينة الدراسة يرون أن المعهد الوطني للتكوين المهني يقوم ببرامج و دورات تدريبية تنمي كفاءاتهم، بينما نسبة 30% يرون أنهم لا يتلقوا برامج ودورات تدريبية تنمي كفاءاتهم، و 20% أجابوا بمحايد ويرجع هذا التفاوت إلى أن استراتيجية المؤسسة تهتم بتكوين فئة معينة.
- أن نسبة 48% من عينة الدراسة يرون أن طرحهم لأفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائهم في المعهد الوطني للتكوين المهني، بينما نسبة 26% يرون أن طرحهم لأفكار جديدة لا تحظى بالقبول من طرف رؤسائهم، أما 26% فضلوا الاجابة بمحايد وهذا يعني الرؤساء لا يعطون أهمية كبيرة للأفكار المطروحة جديدا.

المطلب الثالث: اختبار متغيرات الدراسة

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية سيتم في هذا المطلب مايلي:

- تقييم ثبات وموثوقية الاستبيان باستعمال اختبار ألفا كرونباخ
- اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة
- دراسة نموذج الإنحدار الخطي البسيط

أولاً: ثبات وموثوقية الاستبيان

لتقييم ثبات وموثوقية الاستبيان لجأنا إلى استعمال اختبار ألفا كرونباخ والذي اعتماده لتحديد درجة التناسق الداخلي والتجانس بين أسئلة الاستبيان ومدى تعبيرها عن موضوع البحث ومتغيراته، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-8): اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.974	15

نلاحظ من الجدول(2-8) أن موثوقية هذه الأداة بلغ 97.4% وهي أكبر من النسبة المقبولة عادة والمتمثلة في 60%، ولهذا نرى أن هذه الأداة مقبولة وصالحة لأغراض البحث العلمي لهذه الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات spss

ثانياً: اختبار الفرضيات الدراسة

سيتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها، ولهذا الغرض سنعتمد على الإختبار الاحصائي كمايلي:

1-حساب معامل الارتباط بين محاور عمليات إدارة المعرفة الأربعة

يهدف معرفة مدى الترابط بين محاور الدراسة (توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة نشر المعرفة، إدارة الموارد البشرية)، قمنا بحساب معامل الارتباط Correlation person بين متغيرات الدراسة فكانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم(2-9): معامل الارتباط لمحور توليد المعرفة وإدارة الموارد البشرية

Correlations			
		توليد المعرفة	الموارد البشرية
توليد المعرفة	Pearson Correlation	1	,563
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
ادارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	,563 **	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

من الجدول(2-9) نلاحظ أن معامل الارتباط قوي بين محور توليد المعرفة ومحور إدارة الموارد البشرية و الذي يقدر ب (56%) و ذو معنوية إحصائية عالية (0.000) اقل من 0.01 مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما ووجود النجمتين دليل على علاقة ايجابية و قوية بينهما.

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات spss

الجدول رقم(2-10): معامل الارتباط لمحور تخزين المعرفة وإدارة الموارد البشرية

		تخزين المعرفة	الموارد البشرية
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	1	,604**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
ادارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	,604**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من جدول(2-10) نلاحظ أن معامل الارتباط قوي بين محور تخزين المعرفة ومحور إدارة الموارد البشرية و الذي يقدر ب (60%) و ذو معنوية إحصائية عالية (0.000) اقل من 0.01 مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما ووجود النجمتين دليل على علاقة ايجابية و قوية بينهما.

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات spss

الجدول رقم(2-11): معامل الارتباط لمحور تطبيق المعرفة وإدارة الموارد البشرية

Correlations			
		تطبيق المعرفة	الموارد البشرية
تطبيق المعرفة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 50	,648** 50
الكفاءات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,648** 50	1 50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من جدول(2-11) نلاحظ أن معامل الارتباط قوي بين محور تطبيق المعرفة ومحور إدارة الموارد البشرية و الذي يقدر ب (64%) وذو معنوية إحصائية عالية (0.000) اقل من 0.01 مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما ووجود النجمتين دليل على علاقة ايجابية و قوية بينهما.

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات spss

الجدول رقم (2-12): معامل الارتباط لمحور نشر المعرفة وإدارة الموارد البشرية

Correlations			
		نشر المعرفة	الموارد البشرية
نشر المعرفة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 50	,635** 50
ادارة الموارد البشرية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,635** 50	1 50

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات spss

من جدول (2-12) نلاحظ أن معامل الارتباط قوي بين محور نشر المعرفة ومحور إدارة الموارد البشرية و الذي يقدر ب (63%) وذو معنوية إحصائية عالية (0.000) اقل من 0.01 مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما ووجود النجمتين دليل على علاقة ايجابية و قوية بينهما.

2- اختبار الفرضية الرئيسية

بعد تطرقنا لتحليل ودراسة معامل الارتباط بين محاور عمليات إدارة المعرفة الأربعة، والتي استخلصنا منها الى تأكيد كلها على تأثيرها الايجابي على إدارة الموارد البشرية نصل إلى الفرضية الرئيسية: فرضية العدم H0: لا توجد علاقة ارتباط واثر معنوية بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية. الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباط واثر معنوية بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية. لحساب معامل الارتباط بين متغيري الدراسة باستخدام معامل الارتباط(بيرسون) جاءت النتائج انطلاقا من جدول SPSS كمايلي:

الجدول رقم(2-13) : معامل الارتباط (بيرسون) بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية

Correlations			
		إدارة المعرفة	الموارد البشرية
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	,639**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	,639**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر من إعداد الباحثين حسب نتائج spss

يتضح لنا من الجدول(2-13) أن العلاقة بين متغيري الدراسة (عمليات إدارة المعرفة) وإدارة الموارد البشرية هي علاقة طردية حيث وصلت درجة الارتباط بينهما نسبة 63 %، ووجود النجمتين دليل على أن العلاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية لأن مستوى المعنوية اقل من (0.01).
وبذلك نرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنص بعدم وجود علاقة ارتباط واثر معنوية بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية. ونقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص بوجود علاقة ارتباط واثر معنوية بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية.
ثالثاً: دراسة نموذج الإنحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (2-14) : معاملات الإنحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,719	,052		13,885	,000
	إدارة المعرفة	,387	,020	,939	18,921	,000

a. Dependent Variable إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات spss

يتبين من قيم الجدول (2-14) وجود علاقة أثر إيجابية لمتغير إدارة المعرفة في متغير إدارة الموارد البشرية بمستوى معنوية (0.01) ، ما يثبت صحة فرضيات البحث من ناحية الأثر و نستنتج من الجدول أن نموذج الانحدار الخطي البسيط يكون على الشكل التالي :

$$Y = 0.387x + 0.719$$

حيث: $0.719 + \text{إدارة المعرفة} = 0.387 \text{ إدارة الموارد البشرية}$

تمثل هذه المعادلة أثر إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية بواسطة مقطع خط الانحدار بقيمة (0.719) و ميل خط الانحدار وقيمته (0.387) و يعني أنه كلما زادت المعرفة بمقدار وحدة واحدة زادت كفاءات الموارد البشرية بمقدار (0.387)، والعكس.

المطلب الرابع : نتائج الدراسة الميدانية

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث و الذي كان بالمعهد الوطني للتكوين المهني من

استخلاص النتائج التالية:

- 1- يسعى المعهد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق جودة الخدمات من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة وضمان تحسين مستخدمي المصالح المتعددة وتجديد معارفهم.
- 2- يتخذ المعهد الوطني للتكوين المهني مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب بين كفاءاتهم ومتطلبات المناصب لتحقيق الأهداف العامة للمعهد.
- 3- إعتقاد موظفي المعهد الوطني للتكوين المهني في توليد المعرفة بشكل كبير على تفاعل الأفراد فيما بينهم لحل المشاكل و إيجاد أفكار جديدة فضلا من اعتمادها على استئجار خبراء.
- 4- يعتمد المعهد في تطبيق المعرفة على خبراء محليين والاستعانة بخبراء من الخارج بشكل أكثر.
- 5- في الوقت الذي تتزايد فيه التحديات التي تواجهها المنظمات فإنه يتطلب تطبيق مداخل عدة لمواجهة التحديات ولتحقيق جودة الخدمات، وذلك بتوجيه الأنظار نحو الأفراد ذوي الأدمغة الفذة باعتبارهم المدخل الأكثر ملائمة لمواجهة التحديات ومنه زاد الاهتمام بالعنصر البشري كونه حاملا للمعرفة التي تتطلب عمليات منظمة استخدامها وقت الحاجة.
- 6- تعد إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة) أساس الوصول إلى الموارد البشرية المميزة للمعهد.

خلاصة الفصل

بصفة عامة فإن المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص هو منظومة له أهمية كبيرة، و يعتبر المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص المكان الذي يتجه له خرجي المدارس لتلقي التكوين الجيد والمهم لبناء حياتهم، الذي يتم في أفضل الظروف والتعليمات المجسدة عن طريق تقديم الدروس والمعلومات المهمة من طرف الاساتذة وموظفي المعهد الوطني للتكوين المهني لكل الراغبين للالتحاق به، من خلال قدرته على توفير جميع أنواع التخصصات والإمكانات الضرورية للمتريصين.

ومن خلال دراستنا الميدانية لعينة من المعهد الوطني للتكوين المهني المتعلقة بدراسة دور إدارة المعرفة

في إدارة الموارد البشرية اتضح لنا مايلي:

- وجود علاقة إرتباط بين محاور عمليات إدارة المعرفة و إدارة الموارد البشرية.
- و جود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية بين محاور عمليات إدارة المعرفة و إدارة الموارد البشرية.

الخبائمه العالمه

من خلال معالجتنا لموضوع البحث يمكن القول أن المعرفة تعد الموجود الجوهرى غير الملموس الذى تنامى دوره فى نجاح منظمات الأعمال، والتي أدت إلى تحول بيئة الأعمال فى تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة فى عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها.

كما نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد وتخزين وتطبيق ونشر المعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمنظمة الاستمرارية والنمو.

وبالتالي إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة إدارية تتضمن الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع واستعمال وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين واستعمال، وتحويل المعارف فى المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة فى المعلومات والخبرات الكامنة لدى مواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار. إدارة الموارد البشرية هي الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها.

اختبار صحة الفرضيات

بعدما تناولنا الموضوع من خلال محاوره المختلفة توصلنا إلى النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات كالتالي:

- صدق و صحة الفرضية الأولى التي تنص بأن المعرفة هي التطبيق الصحيح للمعلومة، حيث المعرفة هي معلومات قابلة للتواصل و الفهم و الاستيعاب من قبل الأفراد المهنيين بها لذا فإنه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام و التطبيق الصحيح فإنها لن تكون معرفة .

- صدق و صحة الفرضية الثانية التي تنص بأن إدارة المعرفة تعتمد على عمليات جوهرية تحقق قيمة مضافة للمؤسسة، حيث اتفق الباحثون على عمليات حاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة، وهي مجموعة عمليات متتالية ومتكاملة التي تشكل دورة حياة المعرفة، والتي تستهدف بمجموعها تعريف، تحصيل، توليد المعرفة تخزينها، مشاركتها و تطبيقها.

- صدق و صحة الفرضية الثالثة التي تنص بأن إدارة الموارد البشرية هي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، حيث تعتبر الموارد البشرية من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغى إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية للمنشأة والمحقة للقيمة.

نتائج الدراسة

من خلال استعراضنا للبحث توصلنا إلى النتائج الآتية:

- إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبياً، وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفعال والكفاء لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولاً إلى تحقيق الأهداف.
- إن توجه المؤسسة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات متميزة ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاماً دقيقاً وفعالاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمؤسسة وفي إمكاناتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.
- تشكل إدارة المعرفة أسلوباً إدارياً متكاملًا أمام مختلف المؤسسات فهي محصلة الأهداف الإستراتيجية لجميع فعاليات المؤسسة.
- الموارد البشرية ليس لها معنى مستمر إن لم تنمى بالشكل الذي يسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.
- تسعى مديرية المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق أحسن الخدمات للموظفين.
- التمسنا أن أفراد مديرية المعهد الوطني للتكوين المهني تولي اهتماماً كبيراً لمواردها البشرية، وهذا بسبب إدراك مسؤوليتها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة.
- استنتجنا من الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية بالمعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة.

الإقتراحات

- من خلال ما تم التوصل إليه من استنتاجات، يمكن أن نتقدم بعدد من التوصيات على النحو الآتي:
- وجوب إدراك وإيمان الإدارة العليا في المعهد الوطني للتكوين المهني بموضوع إدارة المعرفة و الإلتزام برعايتها وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيقها يعتبر من الأمور الهامة والتي تضمن استمرار العمل بإدارة المعرفة كما يتضمن ذلك التزاما أكثر من الأفراد بالنظم والإجراءات المقترحة ضمن الأهداف الموضوعية.
 - ضرورة اعتماد المعهد بإدارة المعرفة كونها أسلوب إداري متطور أثبت كفاءته وفاعليته بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى الرفع من الأداء وتحسين أداء الأفراد في جميع مستويات النشاط في المعهد الوطني للتكوين المهني.
 - على المعهد الوطني للتكوين المهني تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية باعتبارها من بين أهم مصادر ومراكز تنمية النظام.
 - على المعهد الوطني للتكوين المهني اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف، وتحديد أسلوب إدارة المعرفة للاستفادة من مزاياه وفوائده ، وتقديم المزايا والحوافز كأدوات لترسي الصلاحيات.
 - على المعهد الانفتاح على التجارب الدولية في مجال إدارة المعرفة للاستفادة من تطبيقاتها.
 - على المعهد الوطني للتكوين المهني القيام بدورات تدريبية في المؤسسة لتدريب وتكوين المستويات الإدارية المختلفة على أيدي خبراء متخصصين في مجال إدارة المعرفة، دون تخطي باقي المصالح قصد تحسين معارفهم عن طريق المنتقيات والمؤتمرات.
 - السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلبي الإحتياجات الوظيفية للمعهد الوطني للتكوين المهني والقدرة على تحقيق عملية الرفع المعرفي والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- وقد حاولنا اقتراح منهجية قد تساعد المعهد الوطني للتكوين المهني بخميس مليانة، وتتدرج هذه المنهجية عبر المراحل التالية :
- تحديد أهداف إدارة المعرفة تماشيا مع خصوصية المعهد.
 - خلق قسم أو تعيين فريق مسؤول عن إدارة المعرفة.
 - نشر الوعي والالتزام بمشروع إدارة المعرفة.
 - خلق ثقافتها داخل المعهد.
 - تجهيز المعهد الوطني للتكوين المهني ببنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 - بناء ذاكرة للمعهد عن طريق جمع ونقل وحفظ المعرفة المكتسبة.
 - نقادي عوامل تعيق مشروع إدارة المعرفة في المعهد.

آفاق البحث:

- بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على واقع إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية في المعهد ومن خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديدة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:
- التعمق أكثر في طرق وأدوات إدارة المعرفة في المعهد.
 - محاولة الربط بين إدارة المعرفة وتشكيل الرأس المال الفكري للمعهد.
 - ثقافة المعرفة كثقافة للمعهد ودورها في نجاح إدارة المعرفة.
 - إجراء دراسة مماثلة ولكن على المؤسسات الخاصة لمحاولة إجراء المقارنة بينها وبين المؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

أ: الكتب:

- 1- ابراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة- الممارسات والمفاهيم- دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 2- أحمد عمر الهشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف للنشر، مصر، 1995.
- 4- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 5- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
- 6- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- 8- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 9- زكرياء الدوري، أحمد صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009.
- 10- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي- ، دار وائل للنشر، 2003.
- 11- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة بغداد، العراق، 2005.
- 12- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 13- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 15- غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16- مبارك بوعشة وليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه اداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012.

- 17- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر .
18- محمد سلفان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر، 2003.
19- محمود عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.

ب: المذكرات والأطروحات:

- 20- سمر محمد العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة الماجستير، جامعة غزة.
21- محمد عيسى، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
22- معزوز ربيعة، أهمية إدارة المعرفة في تدعيم تنافسية المنظمة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ج: الملتقيات:

- 23- فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي للمنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الشلف، 2010.
24- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الاول حول التنمية البشرية وفرص العمل في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 9-10 مارس، 2004.
25- محمد بوزهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

د: المجالات:

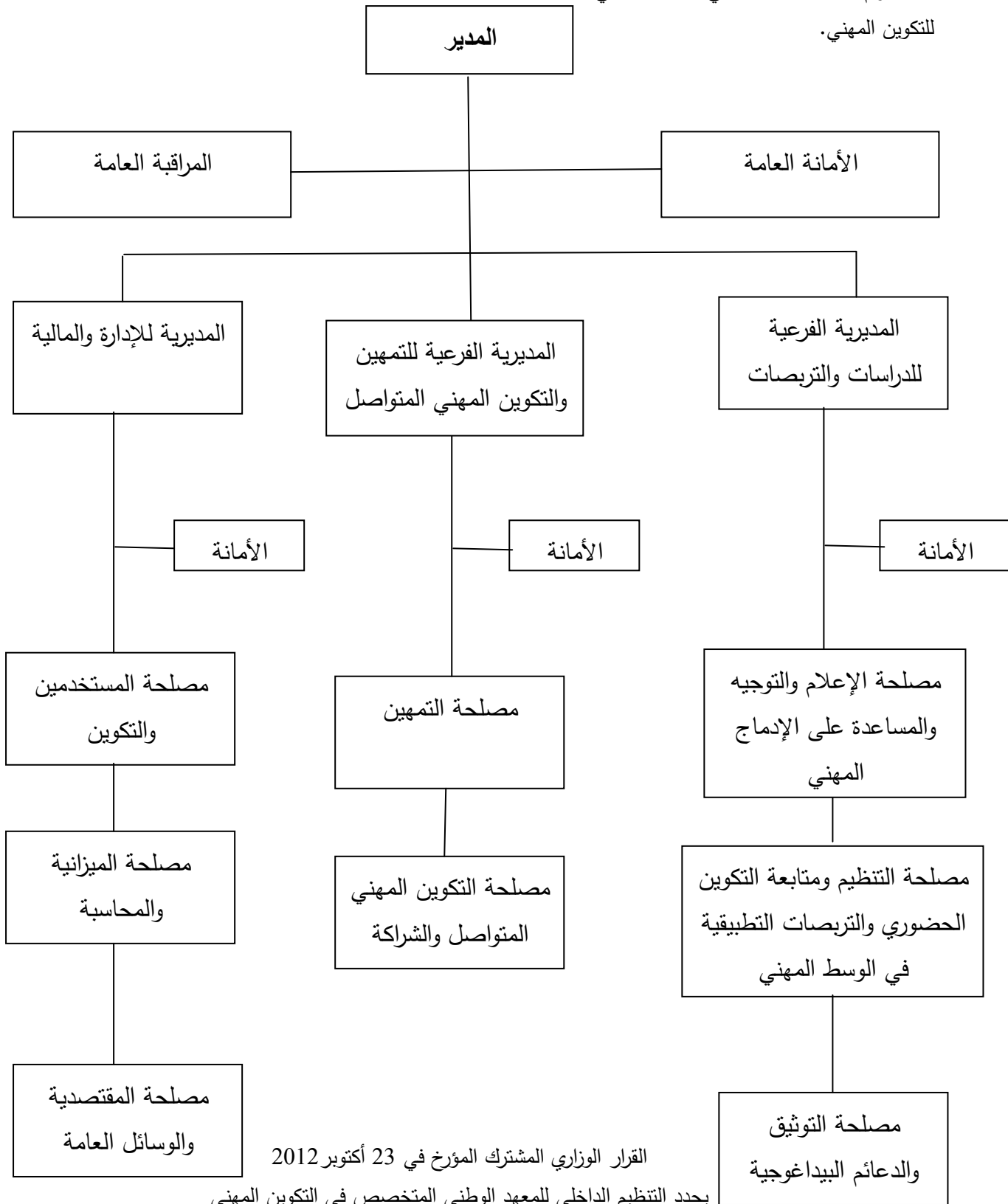
- 26- أكرم أحمد الطويل، رغد محمد يحيى، عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل، دراسة استطلاعية لأراء المدراء، مجلة تنمية الرافدين، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الموصل، العدد112، المجلد35، 2013.
27- ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري، مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستثمارات والخدمات التعليمية، العدد10، الجزائر، 2008.

هـ: مراجع أخرى:

- 28- وثائق المؤسسة من مصلحة المديرية العامة للمعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة.

الملاحق

ملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للتكوين المهني.





جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية
دراسة عينة من موظفي المعهد الوطني للتكوين المهني

أخي الموظف/ أختي الموظفة:

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثتان بدراسة ميدانية حول "إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية" بالمعهد الوطني للتكوين المهني، وذلك بغرض الحصول على درجة الماستر في إدارة الأعمال، ونرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان حتى تكون نتائج البحث دقيقة وسليمة. ونؤكد لسيادتكم أن البيانات التي سوف تدلون بها ستكون موضع سرية تامة، ولن تستخدم إلا في غرض البحث العلمي فقط.

وفي الاخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم في إنجاز هذا البحث.

إشراف:

- د. الطيب السعيد

إعداد الطالبتين:

- واضح فاطمة الزهراء

- لعمراوي أحلام

2016/2015

يرجى منكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

- ذكر

- أنثى

2- السن:

- من 20 سنة إلى 30 سنة

- من 31 سنة إلى 40 سنة

- من 41 سنة إلى 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي

- ليسانس

- دراسات عليا

4- الخبرة (الأقدمية):

- من 1 سنة إلى 5 سنوات

- من 6 سنوات إلى 10 سنوات

- من 11 سنة إلى 20 سنة

- أكثر من 21 سنة إلى 30 سنة

- أكثر من 30 سنة

المحور الثاني: إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة)

- توليد المعرفة:

1- توليد المعرفة يحتاج لدراية و خبرة تتوافر بشكل كاف في المعهد الوطني للتكوين المهني

أتفق تماما لا أتفق محايد

2- يعطي المعهد الوطني للتكوين المهني موظفيها فرصة إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم

أتفق تماما لا أتفق محايد

- تخزين المعرفة:

3- يقوم المعهد الوطني للتكوين المهني بتخزين المعرفة للاستفادة منها وقت الحاجة

اتفق تماما لا أتفق محايد

4- يهتم المعهد الوطني للتكوين المهني بذوي الخبرة و المعرفة باعتبارهم مخزون معرفي متميز لأعمالها

اتفق تماما لا أتفق محايد

- تطبيق المعرفة:

5- يوفر المعهد الوطني للتكوين المهني مستلزمات تطبيق المعرفة المادية و البشرية

اتفق تماما لا أتفق محايد

6- لا يواجه العاملون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب عدم التخوف من حدوث الأخطاء العملية

أتفق تماما لا اتفق محايد

-نشر المعرفة:

7- ينشر المعهد الوطني للتكوين المهني المعرفة من خلال الندوات و المحاضرات بين الخبراء المختصين و

أفراد المؤسسة

أتفق تماما لا أتفق محايد

8- يشجع المعهد الوطني للتكوين المهني التشارك الطوعي في المعرفة من قبل المستفيدين

أتفق تماما لا أتفق محايد

المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية

9- تم توظيفي في المعهد الوطني للتكوين المهني على أساس رصيدي المعرفي وما أحمله من خبرة

أتفق تماما لا أتفق محايد

10- منصب العمل يلائم مؤهلاتي العلمية

أتفق تماما لا أتفق محايد

11- يقوم مسؤولك المباشر بالمعهد الوطني للتكوين المهني بتقييم أدائي دوريا

أتفق تماما لا أتفق محايد

12- يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة

أتفق تماما لا أتفق محايد

13- خلال مسيرتي العملية تم ترقيتي بناء على مجهوداتي المبذولة

أتفق تماما لا أتفق محايد

14- باعتباري موظفا في المعهد الوطني للتكوين المهني هل أتلقى برامج ودورات تدريبية تنمي كفاءاتي

أتفق تماما لا أتفق محايد

15- طرحي لأفكار جديدة في العمل تحضى بالقبول من طرف المسؤولين

أتفق تماما لا أتفق محايد