



جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الموضوع:

إدارة المعرفة كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات - دراسة حالة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير

- تخصص إدارة الموارد البشرية -

تحت إشراف:

أ.د. إلياس العيداني

إعداد الطالبة:

صفية بن دومة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	د. حمر العين مسعود
مشرفاً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ	أ.د. إلياس العيداني
ممتحناً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ	أ.د. سماعيل عيسى
ممتحناً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	د. بونويرة موسى
ممتحناً	جامعة البويرة	أستاذ محاضر أ	د. طيباوي أحمد
ممتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. مداح لخضر

السنة الجامعية: 2021 / 2022



جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الموضوع:

إدارة المعرفة كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات - دراسة حالة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير

- تخصص إدارة الموارد البشرية -

تحت إشراف:

أ.د. إلياس العيداني

إعداد الطالبة:

صفية بن دومة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	د. حمر العين مسعود
مشرفاً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ	أ.د. إلياس العيداني
ممتحناً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ	أ.د. سماعيل عيسى
ممتحناً	جامعة تيسمسيلت	أستاذ محاضر أ	د. بونويرة موسى
ممتحناً	جامعة البويرة	أستاذ محاضر أ	د. طيباوي أحمد
ممتحناً	جامعة الجلفة	أستاذ	أ.د. مداح لخضر

السنة الجامعية: 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ كَانَ فِي حَرْبٍ أَوْ خَوْفٍ مِمَّنْ دُونَهُمْ فَأَعْلَفَ مِنْهُمْ فِئَةً أَدْرَأَهُمْ فِي الْوَادِعِ الْعَبْثِ أَوَّعًا لَا يَجِدُ فِيهِ عُنُقًا وَشَتَّى الْقِتْلَةَ
سنة ١٤٢٠ هـ

شكر وعرfan

الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أمانني على انجاز هذا العمل

ويسر لي أمري وأمدني بالصبر والعزيمة ومصداقاً

لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير إلى:

أستاذي الكريم الأستاذ الدكتور "إلياس العبداني"

على تفضله الإشراف

على هذا البحث وعلى التوجيهات والنصائح المقدمة في تسييره وعلى

التشجيعات من أجل إتمامه وتمامه.

كما لا أنسى أعضاء لجنة المناقشة الذين سأل شرف مناقشتهم لبحثي هذا،

فلهم كل الشكر والعرfan على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم

التي

ستنير مسارنا العلمي.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل إن عملوا فسيروا الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

إلهي لا تطيب لي الليل إلا بشكرك ولا تطيب لي النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب لي اللحظات إلا
بذكرك، ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب لي برؤيتك الله جل جلاله
إلي من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلهي نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلهي ملاك في الحياة، إلهي معنى الحب وإلهي معنى العنان والتفاني، وإلهي بسمة الحياة
وسر الوجود إلهي من كان دعائها سر نجاحي ودعائها بلسم جراحي إلهي أغلى الحبايب
"أمي الحبيبة"

إلهي من كلفك الله بالصيبة والوقار، إلهي من علمني العطاء بدون إنتظار، إلهي من أحمل اسمه
بكل إنتظار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول إنتظار
وستبقى كلماتك نجوم أهدني بها اليوم وفي الغد وإلهي الأبد
"أبي العزيز"

إلهي الشموع التي أضاءت لي مشواري وأنارت دربي إلهي إخوتي

إلهي كل زملائي طلبة دكتوراه دفعة 2018

إلهي كل من يعرفني من بعيد وقريب ويكن لي الإحترام والتقدير

صافية

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة بعملياتها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تنمية الكفاءات البشرية (المعارف، المهارات، السلوكيات) العاملة على مستوى الجامعات الجزائرية محل الدراسة، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا في دراستنا على المنهج التحليلي لوصف وتحليل متغيرات الدراسة، وقد تم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان الالكتروني الذي استهدف الهيئة التدريسية (الاساتذة) بالجامعات الجزائرية، وتحديدًا على مستوى (06 جامعات) اخترناها بصورة عشوائية وتبعًا للتقسيم الذي تتبناه الوزارة الوصية (جامعات الوسط، جامعات الشرق، جامعات الغرب)، وقد بلغ عدد أفراد العينة الدراسة (209). ولتحليل بيانات الاستبيان استخدمت الباحثة برنامج ال SPSS22. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية؛ ووجود أثر بين كل من تشخيص، تخزين، تطبيق المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تنمية الكفاءات البشرية.

Abstract

This study aimed to know the impact of knowledge management in its operations (diagnosing knowledge, generating knowledge, storing knowledge, distributing knowledge, applying knowledge) on the development of human competencies (knowledge, skills, behaviors) working at the level of the Algerian universities under study, and in order to answer the problem posed, we adopted In our study on the analytical method, the data was collected based on the electronic questionnaire that targeted the teaching staff (professors) in Algerian universities, specifically at the level of (06 universities) we chose randomly and according to the division adopted by the guardianship ministry (universities of the middle, universities of the east, universities of the west). The number of the study sample was (209). To analyze the questionnaire data, the researcher used the SPSS22 program. The study found a strong correlation between knowledge management processes and the development of human competencies; And there is an effect between the diagnosis, storage, application of knowledge and the development of human competencies in the universities under study.

Keywords: knowledge management, knowledge management processes, human competency development.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وعرفان.....
-	الإهداء.....
II	ملخص الدراسة.....
IV	فهرس المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال.....
(أ - ج)	مقدمة.....
(72 - 02)	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
02	تمهيد.....
(19 - 03)	المبحث الأول: مدخل حول المعرفة
03	المطلب الأول: نشأة تطور ومفهوم المعرفة.....
09	المطلب الثاني: أهمية المعرفة وأهم خصائصها.....
11	المطلب الثالث: مصادر وتصنيفات المعرفة.....
16	المطلب الرابع: مجتمع المعرفة.....
(30 - 20)	المبحث الثاني: مدخل حول اقتصاد المعرفة
20	المطلب الأول: نشأة وماهية اقتصاد المعرفة.....
25	المطلب الثاني: أهمية وخصائص إقتصاد المعرفة.....
27	المطلب الثالث: متطلبات اقتصاد المعرفة.....
29	المطلب الرابع: مؤشرات اقتصاد المبني على المعرفة.....
(55 - 31)	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
31	المطلب الأول: الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة.....
34	المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة.....
38	المطلب الثالث: مداخل واستراتيجيات إدارة المعرفة.....
44	المطلب الرابع: عمليات ونماذج إدارة المعرفة.....
(72 - 56)	المبحث الرابع: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
56	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة.....

فهرس المحتويات

61	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة.....
65	المطلب الثالث: القيادة الإدارية كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة.....
69	المطلب الرابع: تكنولوجيا المعلومات كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة.....
72	خلاصة الفصل
(74- 138)	الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الكفاءات البشرية
74	تمهيد.....
(75-95)	المبحث الأول: التاصيل النظري للكفاءات
75	المطلب الأول: التطور التاريخي لظهور الكفاءات.....
78	المطلب الثاني: ماهية الكفاءات البشرية.....
84	المطلب الثالث: مكونات الكفاءات البشرية.....
90	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات البشرية.....
(96- 108)	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية
96	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات.....
99	المطلب الثاني: متطلبات تسيير الكفاءات.....
101	المطلب الثالث: مبادئ ومراحل تسيير الكفاءات.....
106	المطلب الرابع: دورة حياة تسيير الكفاءات.....
(109-126)	المبحث الثالث: تنمية الكفاءات البشرية
109	المطلب الأول: ماهية تنمية الكفاءات البشرية.....
110	المطلب الثاني: أهداف وأهمية تنمية الكفاءات البشرية.....
111	المطلب الثالث: مراحل عملية تنمية الكفاءات البشرية.....
123	المطلب الرابع: مجالات تنمية الكفاءات البشرية.....
(127-138)	المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنموية للكفاءات البشرية
127	المطلب الأول: استراتيجية التعلم كآلية لتنمية الكفاءات البشرية.....
131	المطلب الثاني: استراتيجية التدريب كآلية لتنمية الكفاءات البشرية.....
132	المطلب الثالث: استراتيجية التمكين كآلية لتنمية الكفاءات البشرية.....
135	المطلب الرابع: استراتيجية الحوافز والمكافآت كآلية لتنمية الكفاءات البشرية.....
138	خلاصة الفصل.....

فهرس المحتويات

(140-203)	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية
140	تمهيد.....
(141-151)	المبحث الأول: إدارة المعرفة والكفاءات البشرية في التعليم العالي
141	المطلب الأول: التقسيم الجهوي للجامعات الجزائرية.....
142	المطلب الثاني: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.....
145	المطلب الثالث: كفاءات هيئة التدريس بالتعليم العالي.....
(152-158)	المبحث الثاني: مجالات للدراسة
152	المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة.....
155	المطلب الثاني: المجال البشري للدراسة.....
157	المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة.....
(158-165)	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية
158	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة.....
160	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات واساليب التحليل الإحصائي.....
163	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
(166-203)	المبحث الرابع: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية
164	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.....
171	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان ومناقشة النتائج.....
190	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها.....
203	خلاصة الفصل
205	خاتمة.....
212	قائمة المصادر والمراجع.....
230	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	مقارنة بين خصائص مجتمع الصناعة ومجتمع المعرفة	(1-1)
24	أوجه الاختلاف بين الاقتصاد المعربي والاقتصاد التقليدي	(2-1)
43	استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة	(3-1)
59	الفرق بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكا ووعيا للمعرفة والأكثر إدراكا ووعيا	(4-1)
90	قائمة مرجعية للكفاءات الفردية	(1-2)
141	التقسيم الجهوي للجامعات في الجزائر	(1-3)
155	عدد الأساتذة بجامعة عمار ثليجي الأغواط	(2-3)
155	عدد الأساتذة بجامعة أحمد دراية أدرار	(3-3)
155	عدد الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	(4-3)
156	عدد الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة	(5-3)
156	عدد الأساتذة بجامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة	(6-3)
156	عدد الأساتذة بجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت	(7-3)
161	محاور الدراسة وأرقام العبارات في كل محور	(8-3)
161	مقياس لكارت الخماسي	(9-3)
162	درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي	(10-3)
163	الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	(11-3)
165	معامل ثبات أداة الدراسة "ألفا كرومباخ"	(12-3)
166	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	(13-3)
167	تركيبية عينة الدراسة حسب العمر	(14-3)
168	تركيبية عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(15-3)
169	تركيبية عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية	(16-3)
170	تركيبية عينة الدراسة حسب الأقدمية	(17-3)
171	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تشخيص المعرفة	(18-3)
173	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور توليد المعرفة	(19-3)
176	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تخزين المعرفة	(20-3)

قائمة الجداول

178	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور توزيع المعرفة	(21-3)
180	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تطبيق المعرفة	(22-3)
183	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تنمية الكفاءات البشرية	(23-3)
191	معامل الارتباط بين تشخيص المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية بالجامعات	(24-3)
192	معامل الارتباط بين توليد المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية بالجامعات	(25-3)
192	معامل الارتباط بين تخزين المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية بالجامعات	(26-3)
193	معامل الارتباط بين توزيع المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية بالجامعات	(27-3)
193	معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية بالجامعات	(28-3)
194	معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية بالجامعات	(29-3)
195	معامل التحديد للفرضية الرئيسية	(30-3)
196	نموذج الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية	(31-3)
197	معامل التحديد للفرضيات الفرعية	(32-3)
197	معامل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية الكفاءات البشرية	(33-3)
200	إختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) لاختبار الفرضية الثالثة	(34-3)
201	إختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) لاختبار الفرضية الرابعة	(35-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة	(1-1)
14	العلاقة بين المعرفة الصريحة والضمنية	(2-1)
15	أنواع المعرفة	(3-1)
39	المداخل الأساسية لإدارة المعرفة	(4-1)
40	مدخل إدارة المعرفة حسب Daft	(5-1)
45	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	(6-1)
47	مصادر المعرفة التنظيمية	(7-1)
48	نموذج (SECI) لتكوين المعرفة	(8-1)
51	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	(9-1)
53	نموذج موئل لإدارة المعرفة	(10-1)
55	نموذج (Wiig) لإدارة المعرفة	(11-1)
86	التوفيق بين المهارة وأهمية المسار المهني	(1-2)
88	مخطط تقييم الدافعية لدى الأفراد	(2-2)
89	مكونات الكفاءة حسب التيار الفرنكفوني	(3-2)
92	تقسيمات الكفاءة الفردية	(4-2)
97	الكفاءة محور تركز أنشطة الموارد البشرية	(5-2)
98	التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	(6-2)
105	هندسة مراحل تسيير الكفاءات في المنظمة	(7-2)
108	دورة حياة تسيير الكفاءات في المنظمة	(8-2)
112	مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب ديريك تورينتون	(9-2)
122	مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب سيمون دولان	(10-2)
166	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	(1 -3)
167	تركيبة أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(2 -3)
168	تركيبة أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(3 -3)
169	تركيبة أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية	(4 -3)

قائمة الأشكال

170	تركيبية أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	(5 -3)
191	الخط البياني لمعامل الارتباط بيرسون	(6 -3)

مكتبة

تواجه سائر دول العالم مجموعة من التحولات العميقة والتغيرات المتسارعة التي تحتاج عالم اليوم يأتي في مقدمتها الثورة العلمية والتكنولوجية (ثورة معلوماتية)، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة في تنمية كفاءات مواردها البشرية، والتي تنتج عن التقدم المتسارع في العلوم وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، وسرعة انتشار شبكة الانترنت والبريد الالكتروني وغيرها، وقد ترتب على هذه الثورة تضاعف المعرفة على نطاق العالم كل سنتين، بالإضافة إلى ان المعرفة لا تنمو بسرعة فقط ولكن الفجوة الزمنية بين اكتشاف المعرفة وتطبيقها بدأت تتناقص بسرعة.

كما تشير مختلف اوجه إدارة المعرفة إلى مجمل العمليات والفعاليات المتعلقة باكتشاف المعرفة الجديدة، وامتلاك المعرفة الجارية، والمشاركة بالمعرفة مع الآخرين، وتطبيق المعرفة التي تم الحصول عليها، وما تتطلبه تلك العمليات من نظم وآليات وتكنولوجيات وبنى تحتية لأجل إنجاحها بالشكل المطلوب والمخطط له.

ولأن عمليات إدارة المعرفة هي الصميم الأساسي في كل منطلقات المنظمات فإنها تولي أهمية كبيرة لها، وتعمل على إيجاد الطرق والنماذج الملائمة لأجل العمل على تطبيقها ونجاعتها داخل المنظمة، فهي التي تحافظ على تسلسل الكفاءات وعدم انقطاعها من تخزين للمعارف ومشاركتها ومن ثمة تطبيقها وفقا للاستراتيجيات المخطط لها.

ومن جهة اخرى فإن الموارد البشرية تحظى بالكم الضروري من الاهتمام من قبل المفكرين والمنظرين والمنظمات المعاصرة، خصوصا وانها تعتبر ضمان لاستمراريتها ونجاحها، لذلك صارت تسعى جاهدة للحفاظ على مستويات عالية من الكفاءة لدى مواردها البشرية، حتى تستطيع التكيف مع التغيرات السريعة التي تشهدها بيئتها، ومن هنا جاءت ضرورة تنمية الكفاءات والحفاظ عليها.

ولأن تنمية الكفاءات البشرية تعتبر ركيزة أساسية لا بد منها والتي تعمل المنظمة على تكوينها بأساليب وطرق مختلفة كونها تعتمد على التطوير الذاتي للموارد البشرية، مما يؤكد بذلك على حتمية تلبية حاجياتها، والانطلاق من شحنها بالمعارف الضرورية باستخدام طرق مباشرة كالتدريب والتعلم غير الرسمي، طرق غير المباشرة بإدارة المسار المهني ونظام الاجور والمكافآت والمناخ التنظيمي.

وقد ثبت أن تنمية الكفاءات موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، أكثر من توجيهها نحو تدارك النقائص لديها، خاصة ان المنظمات الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من اجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع ودائم.

1. مشكلة الدراسة:

إن التطورات الهائلة في مختلف المجالات والتي مست بالأخص المنظمات المعاصرة، جعلها تتجه إلى كل ما هو جديد ومعاصر في الإدارة لتبلور مفاهيم إدارة المعرفة وتطبيقها ضمن الممارسات الإدارية في المنظمات، فهي وسيلة تهدف إلى ضمان إدارة جيدة للمعرفة والتحكم في تدفق الموارد المعرفية بهذه المنظمات والاستفادة منها واستيعابها بالتركيز على الموارد البشرية والمتمثلة في الكفاءات باعتبارها المتحكم والركيزة المعول عليها لأجل تسيير تلك المعرفة.

هاته الكفاءات التي تستطيع من خلالها المنظمات أن تضمن لنفسها البقاء والنمو والتميز إذا ما قامت بتنميتها وتطويرها. لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في دور إدارة المعرفة في تنمية هذه الكفاءات بالإجابة على التساؤل الجوهري التالي:

الإشكالية:

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات الجزائرية؟

التساؤلات الفرعية:

إن الإشكالية المطروحة تفرض على الباحث أن يعسى إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1.1. ما واقع إدارة المعرفة على مستوى الجامعات الجزائرية؟
- 2.1. ماهي أساليب تنمية الكفاءات البشرية في ظل ظهور اقتصاد حديث والمتمثل في اقتصاد المعرفة؟
- 3.1. ماهي أهم استراتيجيات إدارة المعرفة في مجال التعليم العالي؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة، قمنا بتبني فرضيتين رئيسيتين تتفرع إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها إحصائياً، وهي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين تشخيص المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
2. توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين توليد المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
3. توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين تخزين المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
4. توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين توزيع المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
5. توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين تطبيق المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛

الفرضية الرئيسية الثانية: لإدارة المعرفة أثر إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لتشخيص المعرفة أثر إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
2. لتوليد المعرفة أثر إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
3. لتخزين المعرفة أثر إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
4. لتوزيع المعرفة أثر إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
5. لتطبيق المعرفة أثر إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛

ثالثا. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الاقدمية).

تتفرع عن هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى 0.05؛
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر عند مستوى 0.05؛
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى 0.05؛
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الرتبة العلمية عند مستوى 0.05؛
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى 0.05؛

رابعا. الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية في تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الاقدمية).

تتفرع عن هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى 0.05؛
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى 0.05؛
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى 0.05؛
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الرتبة العلمية عند مستوى 0.05؛
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى 0.05.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التأكيد على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات؛ توجيه الإهتمام أكثر بالمزيد من الدراسات والأبحاث عن إشكالية مدى توافر عمليات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة وتأثيرها على تنمية الكفاءات، باعتبارها موضوعا حديثا، فظهور مصطلح الكفاءات يعتبر مفهوما حديثا وخصبا، ولم ينل حظه من الدراسة خاصة على المستوى العربي؛ وللتعرف عن قرب عن واقع بعض الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة؛ إضافة إلى إثراء البحث العلمي الجزائري بدراسات في إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية، وتوجيه الإهتمام نحو التركيز على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومدى توافر متطلباتها باعتبارها مقاربة حديثة في إدارة الموارد البشرية؛ ومحاولة إبراز الأهمية لتنمية كفاءات الموارد البشرية ودورها في الرقي بجودة التعليم العالي وتحقيق التميز.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من تعاضد دور المعرفة في نجاح المنظمات، إذ لها دور إستراتيجي يسهم في تعظيم قيمتها (المنظمات)، وإبراز أهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على تنمية الكفاءات البشرية؛ إضافة إلى إبراز أهمية توفير متطلبات إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على العنصر البشري، والتوعية بضرورة تنميته باستمرار بهدف رفع قدراته الإبداعية والإبتكارية وبالتالي رفع مستوى أداء المنظمة في ظل إقتصاد المعرفة.

أسباب اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي لمواضيع الساعة خاصة في الموارد البشرية، وتحديدًا مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة، ومدى توافر متطلباتها وربطها بتنمية الكفاءات البشرية بإعتبار أن هاته الأخيرة (الكفاءات) لم تحظى باهتمام كبير في دراسات السابقة؛

- موضوع خصب وقابل للإبداع فيه، وإظهار بصمات الباحث؛

- الغياب الكبير لعنصر الإهتمام بهذا الموضوع خاصة على الجانب التطبيقي،

منهج الدراسة:

فيما يخص المنهج الذي سوف يستخدم في هذه الدراسة، سنقوم بإعتماد عدة مناهج منها:

- المنهج الوصفي الذي يهتم بمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر الظاهرة، وتحديدًا مرحلة التشخيص والفحص المعمق.

- المنهج التحليلي الذي يستخدم في تحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن البحث وإختيار فرضيات الدراسة وسيتم الإعتماد على الإستبيان كأداة دراسة رئيسية واستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة.

دراسات السابقة:

يقال أن المعرفة العلمية هي عبارة عن معرفة تراكمية بحيث تتفاعل المعرفة السابقة مع اللاحقة لتقدم جديد أو اختبار قديم، فمن خلال نتائج البحوث يمكن إضافة أو تعديل أو إثبات ما هو قائم من معرفة نظرية وتطبيقية وانطلاقًا من هذا تهدف الباحثة في هذا الجزء إلى عرض مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية حول موضوع الدراسة، والمتمثل في دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات، ويتمثل الغرض من عرض البحوث والدراسات السابقة في مدى استفادتنا منها في دراستنا الحالية من ناحية الأهداف أو نتائج الدراسة أو أدوات الدراسة وغيرها، وقد وجدت الباحثة أن معظم الدراسات المتاحة ركزت على موضوعات مختلفة في مجال إدارة المعرفة، ولكن هذه الدراسات لم تتطرق للعلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات، وفي هذا الصدد استوفقتنا مجموعة من دراسات سابقة.

أولاً. دراسات متعلقة بإدارة المعرفة:

1. جواهر بنت عواض مصلح الوديناني: إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة: 2007

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية، و إلقاء الضوء على المعوقات التي تحول دون تطبيق ذلك، ثم تقديم توصيات ومقترحات تساعد على تفعيل دور إدارة المعرفة لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية أهمها: ضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج في مختلف المجالات، تهيئة المناخ الأكاديمي المناسب وتوفير بيئة جامعية تشجع الإبداع

والابتكار وحرية البحث العلمي؛ أهمية استخدام التقنيات الحديثة في تخزين وتوثيق المعرفة المتاحة في الجامعات وتسهيل الوصول إليها.

2. إيمان سعود أبو خضير: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي-أفكار و ممارسات -

2009 استهدفت الدراسة الحالية تقديم إطار فكري لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مبنيا على الدراسات النظرية والتجارب التطبيقية لبعض مؤسسات التعليم العالي في أنحاء متفرقة من العالم كما هدفت إلى تقديم تصور مقترح لخطوات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج و التوصيات أهمها: إن إدارة المعرفة هي أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات لتحقيق العديد من الفوائد منها: تحسين فعالية الأداء التنظيمي، زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع تحديات ومتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بها، المحافظة على رأس مالها الفكري، زيادة قدرتها على الابتكار وتطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها؛ إدارة المعرفة عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة و الممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة، إيجادها، تطويرها، توزيعها، استخدامها، وحفظها وتيسير استرجاعها مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء، خفض التكاليف، تحسين قدرات المنظمة المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بها وإكسابها ميزة تنافسية تتفوق بها على غيرها من المنظمات؛ تم تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في عدد من المجالات في مؤسسات التعليم العالي في أنحاء متفرقة من العالم ومن تلك المجالات: البحث العلمي، المكتبات، الخدمات الإدارية تطوير أعضاء هيئة التدريس، تحسين العملية التعليمية، الخدمات الطلابية، خدمات الحريجين والتعليم الإلكتروني.

3. دراسة فراس محمد عبد عودة، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة

ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2010: هدفت الدراسة إلى الكشف عن "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وسبل تدعيمها"، وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، إضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة، وتقديم توصيات يمكن من خلالها تدعيم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة، تم إعداد استبانة مكونة من 4 أبعاد، تشتمل على 41 فقرة. وتم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 327 من العاملين الإداريين (عمداء الكليات ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم) في كل من: الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، إضافة إلى اعتماد المقابلات الشخصية كأداة ثانية للإجابة على بعض التساؤلات الخاصة بالدراسة. كما قام الباحث بتحليل الاستبانة باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وللعمل على معالجة البيانات قام باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: (التكرارات والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط سبيرمان، ومعادلة جتمان، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ، واختبار Test.T، تحليل التباين الأحادي. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن التالي: جاء ترتيب ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي: تطبيق المعرفة بوزن نسبي

85.25%، تنظيم المعرفة بوزن نسبي 85.00%، توليد المعرفة بوزن نسبي 84.58%، ثم التشارك في المعرفة بوزن نسبي 79.46%.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل الأعلى دائماً؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي تنظيم وتوليد المعرفة تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى التفوق دائماً لصالح الجامعة الإسلامية؛ ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث. ضرورة وضع رؤية استراتيجية للتعليم العالي على أسس علمية سليمة تراعي رسالة الجامعة السامية؛ العمل على إيجاد برامج محفزة للبحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؛ تحويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى حاضنات لمشروع صناعات المعرفة؛ دمج أنماط جديدة للتعليم والتعلم تؤدي إلى تنوع مصادر المعرفة؛ بناء فريق لإدارة نظام المعرفة لمتابعة تطبيق نظم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية؛ الاعتماد على مناهج جامعية تعمل على استثارة الطالب للتفكير والبحث للوصول إلى معارف جديدة.

ثانياً. دراسات متعلقة بتنمية الكفاءات البشرية:

1. دراسة سمالي يحضية بعنوان: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة"، 2004:

تناولت إشكالية الدراسة إمكانية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، تسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- محاولة المساهمة في صياغة نموذج فكري حديث مبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية باعتبارها مدخلاً متميزاً لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق ميزة تنافسية؛
 - محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتأمين كفاءاتها الفردية؛
 - التأكيد على أهمية الدور المتنامي للرأس المال الفكري كأحد أهم عوامل تحقيق التفوق التنافسي.
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً يعكس وضعاً تنافسياً نسبياً ومستمرًا للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة، الكفاءة، المعرفة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف

على فعالية التسيير الاستراتيجي، نجاعة التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية، والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة، واعتماد استراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل الداخلية، خاصة الموارد المعنوية الكامنة، وغير الملموسة من جهة أخرى؛

- تعتبر الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وان الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي يفرض وضع مقارنة تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة أولا من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وثانيا تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات استراتيجيا وتجنيدتها من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة.

2. دراسة حمودي حيمر بعنوان: "أهمية تنمية الكفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات - دراسة

حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة":

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى أهمية كفاءات الموارد البشرية بالمنظمات الحديثة، ومعرفة واقع تنمية الكفاءات بالمنظمة الإستشفائية العمومية الإخوة مغلاوي بميلة؛

- معرفة العلاقة بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمة محل الدراسة الميدانية وبين خبرتها الوظيفية؛
- تقديم بعض الإقتراحات التي من شأنها تحسين مستوى كفاءة الموارد البشرية العاملة بمستشفى الإخوة مغلاوي بميلة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة المستشفى تبعا لوظائفها؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة المستشفى تبعا لخبرتها الوظيفية؛
- لا توجد فروق إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بإدارة المستشفى تبعا لإستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات.

3. دراسة بن جدو محمد أمين " دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز-دراسة حالة مؤسسة

عنتر مراد' كوندور' ببرج بوغريج" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز في مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية. للوصول إلى تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 153 مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

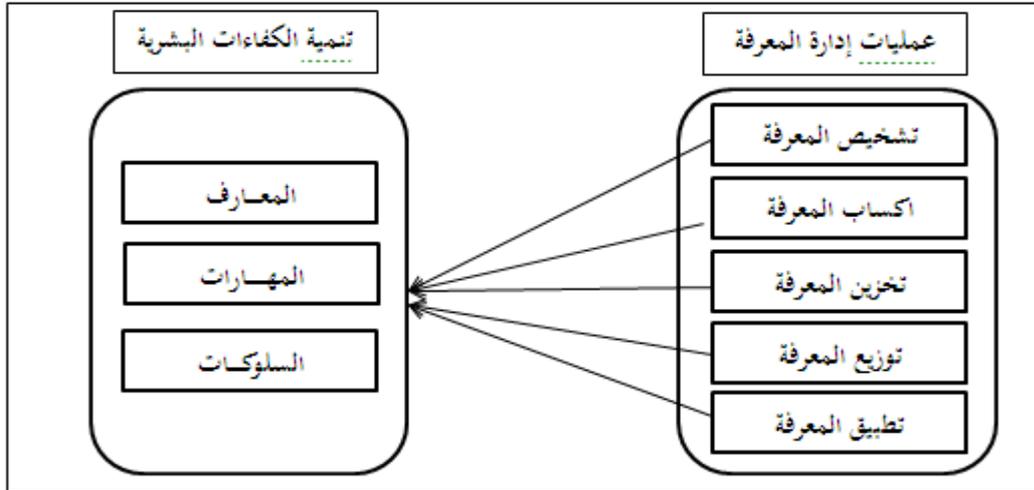
تعتمد مؤسسة كوندور في إدارتها للكفاءات على أنشطة إدارة الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة؛ التميز في الابداع والابتكار، التميز في المعرفة، التميز في التكنولوجيا وكذلك التميز عند مستوى معنوي أقل من 0.05.

ثالثا. ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

في حدود ما تم الإطلاع عليه من دراسات سابقة المتعلقة بإدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية لم نجد من تناول فيها بصورة مباشرة مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية. حيث هذه الدراسات استفدنا منها من خلال إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية والمساعدة في بناء أداة الدراسة واختيار المنهج المناسب لها. وعليه فإن دراستنا تشابهت مع الدراسات السابقة في عرض الأسس النظرية لإدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية، واختلفت في الجانب التطبيقي حيث دراستنا ركزت على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات الجزائرية، بينما الدراسات السابقة تم تطبيقها على مستوى مؤسسات اقتصادية، وهذا ما تختلف عنه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

نموذج الدراسة:

من خلال الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها تم بناء نموذج الدراسة والشكل الموالي يبرز لنا المتغيرات المستقلة والمتمثلة في عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة)، والمتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية.



المصدر : من إعداد الطالبة علي ضوء دراسات سابقة

هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام أكثر بالموضوع وتحليل إشكالية البحث المطروحة، والإجابة على التساؤلات التي تضمنتها سيتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول ومقدمة وخاتمة، كما يلي:

الفصل الأول: المعنون بـ **الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة**، بهذا الفصل كان لتنظير المتغير المستقل ومحاولة تفصيله وتأصيله نظريا من خلال التطرق في مباحثه الأربعة إلى إدارة المعرفة بصفة عامة، في المبحث الأول تطرقنا إلى مفاهيم عامة حول المعرفة، ثم المبحث الثاني الذي تناولنا فيه اقتصاد المعرفة من خلال نشأته أهميته متطلباته ومؤثراته، ثم المبحث الثالث من هذا الفصل تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة من خلال تطورها التاريخي، مداخلة واستراتيجيتها أهم نماذجها، وأخيرا المبحث الرابع تناولنا فيه متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في كل من: الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات.

أما الفصل الثاني: الذي أدرج تحته المتغير التابع المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية فقد عنون بـ **الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الكفاءات البشرية**، يتكون بدوره من أربعة مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى التأصيل النظري للكفاءات، ثم المبحث الثاني الذي تناولنا فيه تسيير الكفاءات البشرية من خلال مفهومه متطلباته ومراحله ودورة حياة تسيير الكفاءات البشرية، ثم المبحث الثالث من هذا الفصل تناولنا فيه تنمية الكفاءات البشرية من خلال مفهومها، أهدافها وأهميتها، وكذا مراحل عملية تنمية الكفاءات ومجالاتها، وأخيرا المبحث الرابع تناولنا فيه الاستراتيجيات التنموية للكفاءات البشرية والمتمثلة في كل من: التعلم، التدريب، التمكين، التعويضات والمكافآت

أما الفصل الثالث: عنون بـ **الدراسة التطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية** أردنا خلاله ربط المتغيرات سواء نظريا أو تطبيقيا، تناولنا واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، ومدى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية، ثم دراسة ميدانية قمنا بها لعينة من الأساتذة الجامعيين لمعرفة وجهة نظرهم حول مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية.

ثم خاتمة لتكون عبارة عن حوصلة لمجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها مرفقةً بالاقترحات وآفاق الدراسة التي انشقت من الموضوع.

حدود الدراسة:

- 1. الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات، أي أن المتغير المستقل هو إدارة المعرفة بعملياتها، والمتغير التابع هو تنمية الكفاءات البشرية.
- 2. الحدود المكانية:** تم توزيع الاستبيان الإلكتروني في عدد من الجامعات الجزائرية والتي اخترنا منها 6 جامعات وفقا للتقسيم الجهوي الذي تتبانه الوزارة الوصية (الغرب، الوسط، الشرق) تمثلت في كل من: جامعة الاغواط، جامعة تيسمسيلت، جامعة خميس مليانة، جامعة أدرار، جامعة بسكرة، جامعة سكيكدة.

3. الحدود البشرية: تم توجيه الاستبيان إلى عينة مقصودة شملت الهيئة التدريسية بالجامعات الستة السابقة الذكر.

4. الحدود الزمنية: امتدت دراستنا بصفة عامة على ثلاث سنوات، ابتداءً من تاريخ التسجيل الأول في مرحلة الدكتوراه، فالنسبة للدراسة الميدانية كانت خلال الثلاثي الأخير من سنة 2020 والثلاثي الأول من 2021.

مصطلحات الدراسة:

المصطلح	التعريف الإجرائي
المعرفة	هي نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفةً بعد فهمها واستيعابها وإن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.
إدارة المعرفة	هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفعالية وبطريقة كفؤة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح
الكفاءات	هي مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية، الإجراءات المعيارية والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة غلى تدريب جديد.
تنمية الكفاءات	هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم

المفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تهدية:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها حركة كبيرة من التغييرات، وفي مقدمة هذه التغييرات الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، التي تعتمد على المعرفة المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات الناتجة عن التقدم الكبير الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نتيجة لهذه التحولات أصبحت المعرفة تمثل أهم مصدر للقيمة وتحقيق الثروة، وتزايدت أهميتها مع كل لحظة، وصارت العامل الذي يحدد مصير نجاح المنظمات من زوالها.

تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع ووسيلة حديثة للتكيف مع متطلبات البيئة في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كثورة المعلومات، العولمة... إلخ.

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم والمداخل الإدارية، ومن أهم سمات الإدارة الحديثة، والتي تعني الاستخدام الأمثل للمعرفة بشقيها الضمني والصريح من أجل خلق القيمة، فاستطاعت المنظمات من خلالها تحقيق العديد من الفوائد كزيادة الكفاءة والفعالية، تحسين الأداء، جودة المنتجات تحقيق سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية.

إن تطبيق إدارة المعرفة يستلزم عدة متطلبات كالموارد البشرية المؤهلة وقيادة تشجع على تبني إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لعمليات المعرفة كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بالمعرفة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية المعرفة والإلمام بالمفاهيم الأساسية الخاصة بإدارة المعرفة، ومن ثم التطرق مختلف العمليات والمتطلبات التي يستلزمها تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

المبحث الأول: مدخل حول المعرفة.

المبحث الثاني: مدخل حول اقتصاد المعرفة.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.

المبحث الرابع: متطلبات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مدخل حول المعرفة

في هذا العصر الذي تهيمن فيه ثورة المعلومات والاتصالات تعتبر المعرفة هي السلاح القوي والفعال والأداء التي تؤدي إلى الريادة والسيادة، ثم إنه من خلال المعرفة سار العقل البشري لينظر في البيئة المحيطة حوله من أجل الكشف عن قوانين ومن أجل الابداع والابتكار والاكتشاف من خلال المعرفة الجديدة التي يكتسبها. في هذا المبحث سوف نتطرق إلى نشأة وتطور المعرفة، أهم خصائصها وأنواعها وفيما تكمن أهميتها.

المطلب الأول: نشأة، تطور ومفهوم المعرفة

الفرع الأول: نشأة وتطور المعرفة

ترجع بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، فالله عز وجل خلق الانسان على الفطرة ثم علمه وهداه، حيث يقول الله تعالى ﴿ خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ﴾¹، جاء القرآن الكريم ليكرم أهل العلم ويجعل المعرفة والعلم أهم أسس التفاضل والتكريم فيما بينهم لقوله تعالى: ﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴾².

كما نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة كالسومرية والبابلية والأشورية والفرعونية والصينية واليونانية وغيرها، الأمر الذي يدل على وجود التراكم المعرفي الذي مكّن الانسان من تحقيق انجازات كبرى³، واتسمت المعرفة في تلك العصور القديمة بكونها خبرات متوارثة مبنية على الأساطير ومقتزنة في عمومها بالإلهام، القصص، الكهانة، السحر، الفلسفة... إلخ. ورغم استخدامها في بعض المجالات العلمية، إلا أنها لم تحض بالتحليل العقلي ولم تأطر نظرياً⁴.

أما في العصور الإسلامية الأولى حث الاسلام على طلب العلم ونزلت أول سورة من القرآن الكريم على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم: قال الله تعالى في سورة العلق "اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ. خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ. اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ. عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ. حيث برع العرب المسلمون في تحقيق مساهمات مهمة بإخضاعهم المعرفة للتجربة والبرهان، ولم يقتصر دورهم على الترجمة والنسخ، بل كانت لهم مساهماتهم في توليد المعرفة الجديدة ونقلها للشعوب المجاورة.

بعد تفرق المسلمين، انتقلت الريادة في إنشاء المعرفة إلى أوروبا بدخولها في عصر النهضة، حيث ظهرت على أيدي الأوروبيين المعرفة العلمية، التي تستخدم أساليب علمية وعقلية جديدة، والتي تختلف عن أساليب الفلسفة القديمة.

¹ - القرآن الكريم: سورة الرحمن، لآيتان (3 - 4).

² - القرآن الكريم: سورة الزمر، الآية 9.

³ - عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، عمان، 2013، ص25.

⁴ - صلاح الدين الكبيسي و سعد زناد المحياوي، " إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005، ص ص 04-05.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

وفي العصر الحديث تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية سواء بشكل صريح أو ضمني، فنجد المدرسة الكلاسيكية من خلال الإدارة العلمية لـ **فريدريك تايلور** الذي ركز على استخدام الخبراء المتخصصين لابتكار طرق جديدة للعمل، ومبادئ الإدارة لـ **هنري فايول** الذي حدد وظائف المدير، والإدارة البيروقراطية لـ **ماكس فيبر** حين دعا إلى ضرورة اعتماد الخبرة والمهارة في العمل ومدرسة العلاقات الانسانية التي أكدت على الاهتمام بالأفراد وأن العوامل الانسانية تلعب دوراً هاماً في رفع الإنتاجية من خلال تحسين المعارف التطبيقية من قبل الأفراد في الورشات¹. ثم الاتجاهات الإدارية الحديثة كنظم المعلومات الإدارية من خلال التركيز على دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، ونظرية (Z) التي نادى إلى تنوع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية وثقافة المشاركة، ونظرية الإدارة الموقفية التي افترضت عدم وجود طريقة مثلى للإدارة تكون صالحة لكل موقف.

مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة تكاملت المعرفة التنظيمية، وخاصة بانتشار فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي أسهمت من خلال مداخلها في تطوير المعرفة، وإعادة الهندسة التي ساهمت في خلق التراكم المعرفي وتعظيم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة، وانتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلومات مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، فتزايد الاهتمام بالمعرفة لدرجة اعتبارها مفتاح التفوق في عالم كثيف المعرفة².

الفرع الثاني: مفهوم المعرفة وأهميتها

ظهرت المعرفة بظهور الإنسان ورافقت تطوره جيلاً بعد جيل، وتطورت بتطور الفكر الإنساني، إلى أن أضحت المعرفة بمختلف أبعادها السمة الغالبة في العصر الحالي وأهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفعالة في تحقيق التميز في ظل إقتصاد المعرفة.

وقد تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع وتعدد الكتاب الباحثين واختلاف توجهاتهم، فأدى ذلك إلى التطرق إلى المعرفة من وجهات ومداخل متعددة، منها ما يلي:

1. المعنى اللغوي:

- تزخر المعاجم اللغوية بالعديد من التعريفات للمعرفة من أهمها ما يلي:
- ورد في المنجد أن المعرفة هي إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه³.
 - كذلك المعرفة اسم مشتق من الفعل "يعرف" وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم وتسمى كذلك رأس المال البشري، فالمعرفة إذا هي كل ما هو معروف أو مفهوم⁴.

¹- Ikujiro Nonaka, Herotaka Takeuchi, **La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apparente**, De Boeck University, Bruxelles, 1997, p58.

²- صلاح الدين الكبيسي وسعد زناد الخياوي، مرجع سبق ذكره، ص 06.

³- المنجد في اللغة والأعلام، دار الشرق، بيروت، 2014، ص500. أنظر الموقع:

<https://www.noorbook.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%AC%D8%AF-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%BA%D8%A9-pdf>

⁴- العربي عمران، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 1، 2018، ص15.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- وجاء في المعجم الوسيط عن المعرفة: عَرَفَ يَعْرِفُ يَعْرِفُ معرفة وعِرْفَانًا: أي عِلْمٌ.¹
- يقابل مصطلح "معرفة" في اللغة العربية مصطلح "Knowledge" في اللغة الإنجليزية، وقد ورد تعريف هذا المصطلح في قاموس Oxford بأنها " الحقائق والفهم والمهارات التي اكتسبها الانسان من خلال الخبرة والتعلم"².

وباللغة الفرنسية يطلق عليها (connaissances) وهي عبارة عن المعلومات المفهومة أي المستوعبة والمستعملة والتي تسمح ببلوغ نشاط ما³.

2. المعنى الإصطلاحي:

تأخذ المعرفة مسميات مختلفة وعديدة فقد سميت رأس المال البشري، رأس المال الفكري، رأس مال المستهلك، رأس المال الثقافي، رأس المال العلائقي، وما إلى ذلك من المسميات⁴، على الرغم من أن هناك اختلافات دقيقة بينها وبين هذه المصطلحات المذكورة ويمكن تعريفها كما يأتي:

عرفها بيتر دراكر بأنها: القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون سوى عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية⁵.

المعرفة هي نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها وإن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة⁶.

المعرفة هي مزيج من الخبرات والمعلومات وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمهارات والبراعة⁷.

كما عرفها (Stewart) على أنها: " عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق"⁸.

كما أشار علي السلمي أن المعرفة تمثل أكثر الأمور أهمية وحيوية لنشاط منظمات الاعمال، وللرفع من كفاءة الأفراد، كونها ترتبط بشكل أو بآخر بالمنظمات التفاعلية والتي تجعل من التطوير مهمة مستديمة وعمل مستمر لنجاحها وتفوقها، ومن ثم فإن المنظمات تركز على طبيعة ومضمون المعرفة وتجعل منها الأساس الذي يعتمد عليه أي متخذ قرار سواء كانت في مدخلاتها أو نظام تشغيلها أو في مخرجاتها.

¹ - مصطفى ابراهيم، الزيات أحمد حسن، عبد القادر حامد وآخرون، المعجم الوسيط، ج1، اسطنبول، المكتبة الإسلامية، 2004، ص595.

² - Oxford, **Advanced Learner's Dictionary**, London, owford, 5thed, 1995, p655.

³ - سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016، ص19.

⁴ - محسن أحمد الخضري، "إقتصاد المعرفة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2001، ص53.

⁵ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص09.

⁶ - الملكاوي إبراهيم الخلوف، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص28.

⁷ - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص30.

⁸ - اميرة الجنابي و علاء فرحان طالب، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص58.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

وعليه فإن جودة المنظمة وسلامة عملها يصبح في غاية الأهمية وعلى جانب كبير من الخطورة، فمن يمتلك المعرفة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة يمتلك القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لانتهاز الفرص واستغلال المواقف والحصول على ما يرغب فيه وبشكل فوري وسريع¹.

ونظرا إلى شمولية مفهوم المعرفة حاولنا الإحاطة نسبيا في عرض بعض المناهج التي تناولتها²:

- **المنظور الاقتصادي:** إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها إلى نشاطات عمالية تمارس داخل المؤسسة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.

- **المنظور المعلوماتي:** وتكون المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التفاعل مع المعلومات من حيث جمعها وتدويلها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **المنظور الإداري:** حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المؤسسة إذ تتعامل معه إدارتها في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

- **المنظور التقني:** ويرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتشير هذه إلى المعرفة الفنية وتكون ضمنية تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بنجاز عمل معين.

- **المنظور الاجتماعي:** حيث ينظر إلى المؤسسة على أنها كيان إجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بها وقد يكون التنظيم رسمي أو غير رسمي فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **المنظور الوظيفي:** ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياته وتحقيق تميزها وهذا يعني ان المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغيير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع الغموض.

- **المنظور الشمولي:** ويتضمن ذلك تصورا يضم كافة المناهج السابقة لتحديد مفهوم المعرفة، فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية بالتكنولوجيا الحاسوبية والتنظيمية يسمح للمؤسسة بإدراك التميز.

- **المنظور ثنائي المصطلح:** ويشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزئين الأول ظاهري ويمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم والثاني ضمني حيث أن غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة وهذا يشير إلى المعرفة الصريحة والضمنية.

خلاصة القول فإن مفهوم المعرفة اتسع وأشتمل على معاني ومفردات عدة بما يتناسب مع التطور الحادث في زمن أطلق عليه " عصر المعرفة" بحيث لم يعد هذا المفهوم مختزل في معلومات محفوظة في عقول البشر ومخزنة في

¹ - علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، أوراق فكرية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص124.

² - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

الكتب والمراجع، إنما قد تطور ليدل على كافة الخبرات والتجارب المتراكمة بمرور الزمن والممارسة والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة وما يتولد من معلومات وثقافات بالتعلم المستمر.

3. التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة

يرى بعض الباحثين أن هناك فرق بين المعلومات، البيانات والمعرفة، ومنهم من يرى استخدام المعلومات كبديل ومرادف للمصطلحات الأخرى، والتركيز على ما يجب أن تعرفه المنظمة ومقارنته بما تعرفه والذي يعكس الفجوة المعرفية لمنظمات الأعمال.

أ. **البيانات:** تمثل البيانات مجموعة من الحقائق، الأفكار، المشاهدات، الملاحظات أو القياسات وتكون في صورة رموز أو أعداد خاصة، وهي تصف فكرة، موضوعاً، حدثاً أو حقائق أخرى، بصفة عامة البيانات مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة، ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات¹. وقد تكون البيانات على شكل أرقام عادية أو نسب مئوية أو أشكال هندسية أو إشارات، ويتم جمع البيانات من مصادر متعددة رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، شفوية أو مكتوبة، وقد لا تفيد البيانات وهي بشكلها الأولي إلا بعد تحليلها وتفسيرها وتحويلها إلى معلومات².

من خلال ما سبق يتبين أن البيانات هي:

- معطيات ومواد خام غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض ليس لها معنى قبل معالجتها؛
- مادة خام تجمع بناءً على ما يحصل من أفعال وأحداث؛

ب. **المعلومات:** تعرف المعلومات على أنها: " حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً أو تهديداً أو فرصة معينة. وتبعاً لذلك، فإنّ المعلومات هي نتيجة البيانات"³. وتعرف أيضاً على أنها: " رسالة على شكل وثيقة أو اتصال صوتي أو مرئي، هدفها تغيير الطريقة أو الأسلوب الذي يدرك به المتلقي شيئاً ما، قد يكون لهذه الرسالة أثر في أحكامه أو سلوكياته، وهذا هو الفرق بين المعلومات والبيانات"⁴.

من خلال ما سبق يتبين أن المعلومات هي: بيانات تمت معالجتها عن طريق الجمع، التبويب، التنظيم، التصنيف بغرض إكسابها قيمة، الشيء الذي يؤدي بها إلى تغيير سلوك وفكر الأفراد.

¹- Joseph m. Firestone, **ph.d.Enterprise, formation portals and knowledge Management**, butterworth-heinemann, usa, p 111.

²- رجي مصطفى عليان، **اقتصاد المعلومات**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص95.

³- هيثم علي حجازي، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات - مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة-**، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص88.

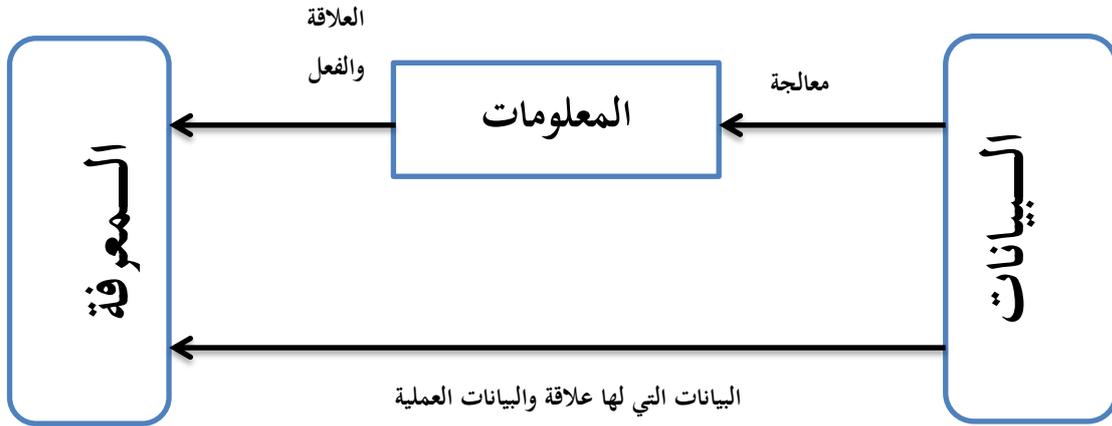
⁴- بوزيدي هدى، **دور إدارة المعرفة في تطوير البحث العلمي بالجامعات**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019/2018، ص15.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

ت. المعرفة: عبارة عن معلومات تمت معالجتها، وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة وتمثل رصيد خبرة من تجارب طويلة للإنسان وهي أكثر قيمة وفائدة وبها يتم اتخاذ القرار¹. أي أن المعرفة هي مستوى أعلى من مفهوم المعلومات من حيث التعقيد، فهي حصيللة المزج بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على اتخاذ القرار، فمتلقي المعلومات يقوم بمزجها بما تدركه حواسه ويقارن ذلك بما يختزنه عقله من واقع الخبرة السابقة، ثم يطبق على هذا المزيج ما يجزته من أساليب الحكم على الأشياء وصولاً إلى النتائج والقرارات أو استخلاص مفاهيم جديدة².

من خلال ما سبق يتضح الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث تعتبر المعلومات هي ناتج تصنيع البيانات والمعرفة هي ناتج تصنيع المعلومات وذلك نتيجة امتزاج المعلومات مع حصيللة ما يمتلكه الفرد أو المنظمة أو المجتمع من علم أو ثقافة في مجال معين ووقت معين، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل (1-1): العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة



المصدر: أحمد بدر، السياسة المعلوماتية وإستراتيجية التنمية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص12.

من خلال الشكل (1-1) يمكن القول أن العلاقة بين المعلومات والمعرفة لا ترتبط بطبيعة كل مورد إنما بطبيعة العلاقة والتفاعل بين الإثنين، لأن المعرفة قد تكون بيانات كما قد تكون معلومات في مراحل لاحقة. وكذلك تعتمد على الطبيعة الوظيفية لكل منهما ومنها الحصول على معارف نقوم أولاً بالحصول على بيانات من مصادر داخلية وخارجية ثم إجراء عدة عمليات لمعالجة هذه البيانات من تنقيح، تجميع، تصفية، تقييم وتمثين، وفي الأخير تصبح لدينا معلومات وكذلك نقوم بتوجيه هذه المعلومات لغرض محدد، ومع التجارب والممارسات والحكمة البشرية نحصل على معارف قابلة للتعميم.

¹ - Todd. R Groff and Thomas. P Jones, **Introduction to Knowledge Management: KM in Business**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2003, p:03.

² - عبد الرزاق محمد قاسم، "نظم المعلومات الحاسوبية"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص16.

المطلب الثاني: أهمية المعرفة وخصائصها

الفرع الأول: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية¹:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة؛

- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛

- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛

- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية غير يبيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛

- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛

- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛

- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

إن المعرفة باعتبارها المعنوي ليست ملموسة كالأشياء الأخرى فهي لا تستهلك بالاستخدام ولا بالتبادل بل تبقى عند صاحبها وتنشأ ذاتياً عند كل عملية استخدام، وهذا لا يعني بالضرورة أنها تبقى صالحة دائماً. وعليه يمكن القول أن للمعرفة مجموعة من الخصائص منها²:

- **القابلية للانتقال:** إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالفرد في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى،

¹ - محمد عواد الزبادات، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص20.

² - توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014/2013، ص08.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

- **التجديد والاستمرارية:** فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتنشأ بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد.

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

- **قابلية الامتلاك:** أي أن المعرفة يمكن أن يمتلكها أي فرد من خلال التعلم، فهي ليست محصورة أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها.

- **إمكانية التخزين:** كانت المعرفة ومازالت تخزن في الورق، ولكن التركيز في الوقت الحالي لتخزين المعرفة ينصب على الأجهزة الإلكترونية كالحواسيب وغيرها.

- **القابلية للتقاسم والتواصل:** وتشير إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توفرت السبل والوسائل اللازمة.

وقد تعددت خصائص المعرفة تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، فمثلا هناك من أشار إلى خمس خصائص تميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والانساني وهي¹:

- **التراكمية:** فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في المرحلة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة على المعرفة القديمة.

- **التنظيم:** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

- **البحث عن الأسباب:** التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الانسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لكن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

- **الشمولية واليقين:** شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامعة، ولكنها لا تعني أنها فوق التغيير.

- **الدقة والتجرد:** الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

¹ - العربي عمران، مرجع سبق ذكره، ص25.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

كذلك نجد ما يميز المعرفة هو اللاملموسية وقابلية القياس، حيث أن المعرفة كمنتوج غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة، لكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية وقابلية القياس هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة.

المطلب الثالث: مصادر، وتصنيفات المعرفة

الفرع الأول: مصادر المعرفة

عرف مصدر المعرفة بأنه "ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد"¹. ونظراً لتعدد وتنوع هاته المصادر لا يمكن حصرها لكن سن-تناول أهمها وأشهرها. فحسب Cullen & Marquardt يوجد مصدرين أساسيين للحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما : مصادر داخلية ومصادر خارجية:

1. المصادر الداخلية: وتتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات و بالعمل المنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، الحوارات، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث².

2. المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات، الانترنت، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية، السمعية والبصرية على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة³.

¹ - صلاح الدين الكبيسي وسعد زناد الخياوي، " إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص20.

² - المرجع السابق، ص20.

³ - محمد عواد الزيادات، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص39.

الفرع الثاني: تصنيفات المعرفة

المعرفة معارف أي إنها ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضاً لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وتداول فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين.

تتطلب إدارة المعرفة في أي منظمة كانت، تصنيف المعارف فيها؛ لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية إيجادها وتطويرها، تحويلها، تبادلها، نقلها واستثمارها.

لقد قدمت تصنيفات عديدة للمعرفة، تبعاً لاختلاف وجهات الاختصاص في إدارة المعرفة الذين درسوها أو تبعاً لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها¹. ولعل أهم تصنيف والأكثر شيوعاً بين تلك التصنيفات، تصنيف نوناكا **NONAKA** حيث قسمت المعرفة إلى قسمين أساسيين هما:

أ. **المعرفة الصريحة**: هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، كذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، المستندات الخاصة للمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

وتعرف أيضاً بأنها المعلومات الموثقة أو المرزمة التي تحتويها الوثائق والمراجع، الكتب، المدونات، التقارير ووسائل التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويله من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها².

ب. **المعرفة الضمنية**: وهي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وما تحويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم، أي أنها غالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة³.

تعتبر المعرفة الضمنية تلك المعرفة المخفية التي تشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات⁴. وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الفرد، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها بنشرات وكتيبات

¹ - هيثم علي حجازي، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 22.

² - محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³ - أحمد الخطيب، خالد زيان، "إدارة المعرفة"، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 07.

⁴ - رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 81.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

لتصبح معلومات. كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات، الخبرات، المواقف، الاتجاهات، القدرات، الأحداث، والممارسات¹.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة الضمنية تتكون من²:

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية؛
- وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم؛
- الأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات واستراتيجيات التفكير.

وبناء على ذلك فإن هذا التصنيف يبين أن المعرفة الضمنية هي ثروة معرفية خفية كامنة لدى الأفراد، إذا ما تم استخراجها من عقولهم بطريقة فعالة واستخدامها، حققت عوائد إيجابية مبهرة على مستوى المنظمات في إطار إستغلال القدرات المعرفية في تقديم أفكار إبداعية متميزة، وهي الشكل الأول لإنشاء أي معرفة جديدة، أما المعرفة الظاهرة الصريحة فتتمثل الجانب الصلب من المعرفة، إذ أنها تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المنظمة مقارنة بالمنافسين.

كما أن هناك خصائص تميز المعرفة الضمنية عن المعرفة الصريحة، باعتبار أن المعرفة الضمنية تميل لأن تكون مادية ذاتية تعتمد على الخبرة والممارسة، بينما تميل المعرفة الصريحة لان تكون معرفة ظاهرة ومجردة وموضوعية تعتمد على العقل والتعلم، يمكن كتابتها وترميزها على خلاف المعرفة الضمنية³، غير أن الربط بين المعرفة الكامنة والظاهرة يعتبر أمراً هاماً، وعن طريق توطيد العلاقة بينهما أو من خلال التركيز على المعرفة الكامنة فقط لابتكار معرفة ظاهرة جديدة، وفي المقابل تعد المعرفة الظاهرة أو الصريحة ضرورية في تدعيم تطوير المعرفة الكامنة، وبالرغم من تعدد تقسيمات المعرفة فإنها تتسم عموماً بخاصية الجزم واليقين والوضوح، بحيث لا يصبح الإدراك أو التصور أو الحكم معرفة، إلا إذا كانت يقينية واضحة⁴، وفيما يلي شكل يوضح العلاقة بين المعرفة الضمنية والصريحة:

¹ - أميرة الجنابي وعلاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

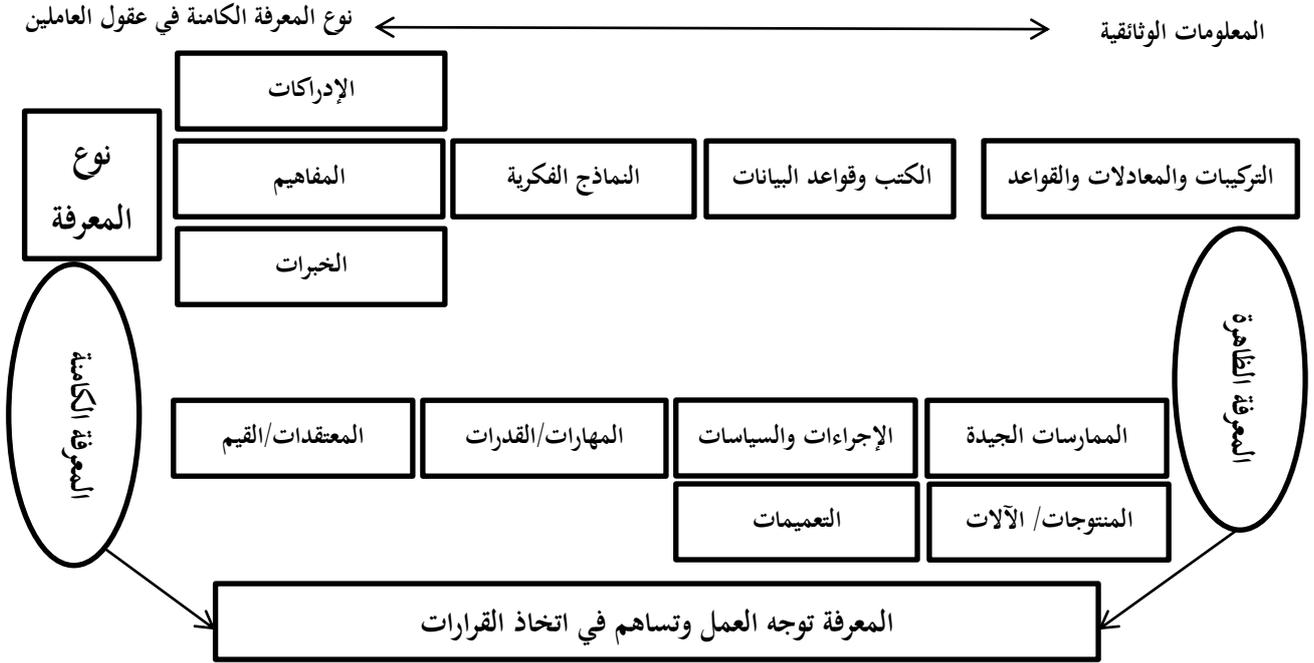
² - فريد بلقوم وحبيب بن باير، " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 14/13 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص05.

³ - Hislop.D, **Knowledge Management in Organization**, University Press, New York, 2009, p23.

⁴ - انتصار عريوات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية جامعة باتنة1، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، 2019/2018، ص30.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

الشكل رقم (1-2): العلاقة بين المعرفة الصريحة والضمنية



المصدر: حسين البيلاوي وسلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2008، ص45

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن عملية الربط بين المعرفة الكامنة والظاهرة أمر في غاية الأهمية، ذلك أن كلاهما يساهم في توجيه العمل واتخاذ القرار، بحيث يمكن من خلال المعرفة الكامنة (الإدراك، المفاهيم والخبرات) ابتكار معرفة ظاهرة جديدة، كما تساهم المعرفة الظاهرة في استخراج وتدعيم وتطوير المعرفة الكامنة وهو ما يبرر وجودهما في مستوى متقابل في الشكل أعلاه.

وهناك عدة تصنيفات أخرى، حيث يصنف Marquardt المعرفة إلى خمسة أنواع¹:

- معرفة ماذا (Know-what): معرفة الحقائق التي يمكن نقلها بالإضافة إلى نوع المعرفة المطلوب؛
- معرفة كيف (Know-how): معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة من خلال المهارات. وتعتمد على التجارب الطويلة وهي مطلوبة لبناء الأنظمة الخبيرة؛
- معرفة لماذا (Know-why): لماذا هناك حاجة لنوع معين من المعرفة؟ يعني هي المعرفة حول المبادئ والقوانين.
- معرفة من (Know-who): هي المعرفة حول من يعرف وكيف يعرف؟؛
- معرفة أين (Know-where): معرفة أين يمكن العثور على المعرفة؟؛

¹ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الاعضاء، نيويورك، 2004، ص06.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- معرفة متى (Know-when): معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة؟.

فمعرفة كيف تبحث في كيفية عمل النظم والأدوات وكيف يمكن خلق قيمة مضافة من عناصرها ومدخلاتها، كما أن معرفة ماذا ولماذا تنشأ الوعي والإدراك المعمق للظواهر والمشكلات والبحث في العوامل المسببة والمؤثرة والمتغيرات المعقدة والمترابطة، أما متى واين تبحث عن الأماكن والاشخاص والأوقات في حين من تبحث عن المؤهلات والخبرات. كما توجد تصنيفات أخرى للمعرفة يمكن الإشارة إلى تصنيف M.H.Zack والمتمثلة في¹:

أ. **معرفة جوهرية**: هي النطاق الأوسع في المنظمات، وهي بمثابة الحد الأدنى المطلوب من المعارف، والتي تتضمن بقاء المنظمة في ساحة المنافسة طويلا، أي هي معارف أساسية خاصة بالصناعة.

ب. **المعرفة المتقدمة**: هي معارف أكثر عمقا وتقدما من المعارف الجوهرية، وهي تشبه من حيث المستوى والنطاق والجودة معارف المنافسين، غير أنها تختلف في كيفية الاستغلال تعطي هذه المعارف للمنظمة إمكانية بقائها في المنافسة فقط.

ت. **المعرفة الابداعية**: وهي نوع آخر من المعرفة تكون نتيجة لعملية الابداع في المنظمة، فهي تتسم بالعمق والجودة والتحديد، لذلك فهي تسمح للمنظمة بتغيير قواعد اللعب في المنافسة، لتمكينها في الأخير من الريادة في السوق.

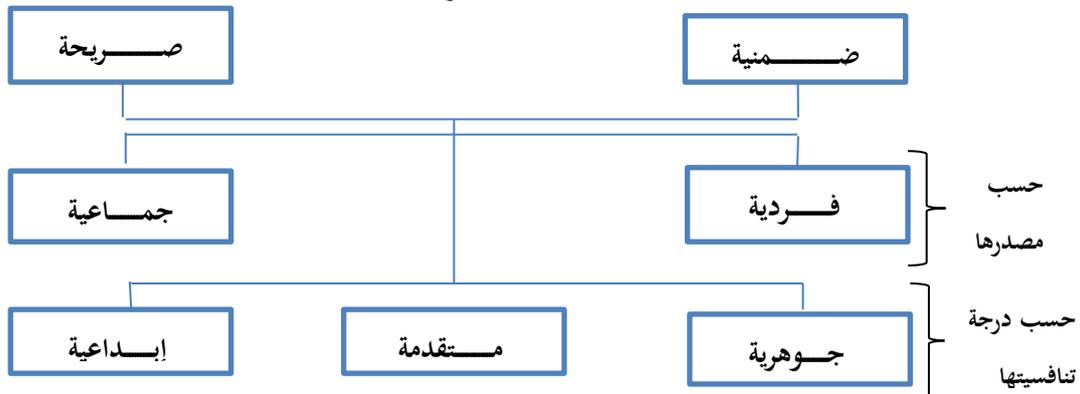
وقام كذلك Russel 1948 بتصنيف المعارف أيضا، ولكن من حيث مصدرها:

أ. **معارف فردية**: وهي خاصة بنطاق الأفراد دون تقاسم أو مشاركة؛

ب. **معارف جماعية**: إذا أخذت شكل الجماعية أو التشاركية مثل الإجراءات الإدارية والروتينية أو الأهداف والمهام، ويطلق عليها أيضا المعارف الإرشادية كدليل أو مرشد للسلوك.

ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

الشكل (1-3): أنواع المعرفة



المصدر: حمدي أبو القاسم، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012/2013، ص38.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوارق، عمان، 2008 ص43-44.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

المطلب الرابع: مجتمع المعرفة

هناك تحول جوهري من مجتمع صناعي إلى مجتمع المعرفة إذ أن المعرفة تبقى هي القوة الدافعة والمسيطرّة في المجتمع الذي تستخدم فيه المعلومات بكثافة في مختلف أوجه الحياة أي أنه يقوم على التكنولوجيا الفكرية التي تضم سلعا وخدمات جديدة مع التزايد المستمر للقوى العاملة المعلوماتية التي تقوم بإنتاج وتجهيز ومعالجة ونشر وتوزيع وتسويق هذه السلع والخدمات.

الفرع الأول: مفهوم مجتمع المعرفة

يعد مجتمع المعرفة مرحلة جديدة من مراحل تطور المجتمع البشري¹، ففي أولى مراحل التطور مرحلة المجتمع الزراعي تشكلت القاعدة الفكرية التكنولوجية من حصيلة التجربة والخطأ ومن المهارات المكتسبة؛ وفي ثاني مراحل التطور مرحلة المجتمع الصناعي تأسست القاعدة التكنولوجية على العلم بفروعه المختلفة؛ أما المرحلة الثالثة مرحلة مجتمع ما بعد الصناعة فإن قاعدتها الفكرية تقوم على نظرة للعلم بصفة خاصة وللمعرفة الانسانية بصفة عامة. وكان من نتيجة المرحلة الثالثة ظهور مجتمع المعرفة نتيجة لولادة تكامل ثورة المعلومات المركبة إذ أصبح الانتقال من المعرفة العلمية إلى تطبيقاتها التكنولوجية أمر أكثر سهولة بزم من أقل وبمردودية أعلى من جهة فضلا عن الاندماج بين تكنولوجيا معالجة المعلومات الكمبيوتر وتطبيقاته وبين ثورة الاتصالات الرقمية وتطبيقاتها الشبكات والانترنت من جهة ثانية.

والجدول التالي يوضح الخصائص الأساسية لمجتمع المعرفة مقارنة بالمجتمع الصناعي:

الجدول (1 - 1): مقارنة بين خصائص مجتمع الصناعة ومجتمع المعرفة

مجتمع الصناعة	مجتمع المعرفة
الهرمية	المساواة
التمائل	الفردية والابتكار
القياسية	التنوع
المركزية	اللامركزية
الكفاءة	الفاعلية
استنفاد الموارد الطبيعية والتلوث	الاقتصاد بالموارد والتكامل مع الطبيعة
الاستهلاك والقوة المنتجة المادية	تقييم التكنولوجيا
التخصص	العمومية، متعددة المجالات، الشمولية
الفردية	التداؤب

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 324.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

جودة الحياة والحفاظ على الموارد	تعظيم الثروة المادية
التأكيد على المحتوى النوعي	التأكيد على المحتوى الكمي
التعبير الذاتي وتحقيق الذات	الأمان والضمان

المصدر: رنجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 325.

يوضح هذا الجدول أهم التغييرات الواسعة والعميقة التي جاء بها اقتصاد ومجتمع المعرفة والذي يعتمد أساساً على العقل البشري.

1. تعريف مجتمع المعرفة:

مجتمع المعرفة: " هو ذلك المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره واتخاذ القرارات السليمة والذي ينتج ويستهلك ويوظف المعلومة لمعرفة خلفيات وخفايا وأبعاد الامور بمختلف جوانبها وأنواعها، وهو اليوم أساس التنمية البشرية إذ وفر اشتراطات ثورة المعلوماتية بكل أبعادها الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية"¹. ويعرف تقرير التنمية البشرية لعام 2003 مجتمع المعرفة بأنه: "ذلك المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات نشاطات المجتمع: الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولاً للارتقاء بالحالة الانسانية بإطراد أي إقامة التنمية الانسانية"².

2. العوامل المساعدة على قيام مجتمع المعرفة:

- دعم منظومة اكتساب المعرفة والتأسيس لنموذج معرفي متطور ومنفتح؛
- توثيق الخبرات وحفظها في قاعدة بيانات تجعلها متاحة للاستخدام؛
- التحول نحو نمط إنتاج المعرفة في البنية الاجتماعية والاقتصادية؛
- بناء قدرة ذاتية على البحث والتطوير التكنولوجي في جميع النشاطات المجتمعية.

الفرع الثاني: خصائص مجتمع المعرفة

من أهم خصائص مجتمع المعرفة نذكر مايلي:

- التكنولوجيا السائدة هي التكنولوجيا الأحدث والأحسن أداءاً والأرخص سعراً والأصغر حجماً والأخف وزناً والاكتر تعقيداً من سابقتها؛
- إن المعرفة في هذا المجتمع والمعلومات اللازمة لإنتاجها أكثر كثافة وتتطلب ارتفاعاً متزايداً للقدرات البشرية من علماء ومطورين وتقنيين؛

¹ - نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2009 ص30.

² - كمال منصور، خليفي عيسى، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة المقومات والعوائق، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد4، 2006، ص52.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- أصبح التنافس من خصائص هذا المجتمع ولكن في مجالي الوقت والعمل في الزمن الحقيقي وفي كل مواقع العمل والخدمات التي تعمل بلا توقف لتلبية احتياجات المستهلكين في جميع أنحاء العالم؛
- تغير طبيعة وخصائص الوظيفة والعمل عما كانت عليه في عصر الصناعة، فالجامعة الالكترونية والعيادة الالكترونية والتجارة الالكترونية والعمل في المنزل غيرت المفهوم التقليدي للعمل والوظيفة؛
- استخدام المعرفة كمورد اقتصادي من خلال استغلالها والانتفاع بها خاصة بتواجد اتجاه متزايد نحو استخدام المعرفة للعمل على تحسين الاقتصاد الكلي للدولة؛
- الاستخدام المتناهي للمعرفة بين الجمهور الذي يستخدم المعرفة لممارسة حقوقه ومسؤولياته؛
- إنشاء نظم المعرفة التي توسع من إتاحة التعليم والثقافة لكافة أفراد المجتمع.

الفرع الثالث: أبعاد مجتمع المعرفة

قد أصبح لمجتمع المعرفة أبعاد مختلفة، ومتشابهة يجب استغلالها كما ينبغي حتى لا نعيش على هامش المجتمع الدولي، ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي¹:

1. البعد الاقتصادي:

تعتبر المعلومات في مجتمع المعرفة لها بعد اقتصادي يؤثر في السلع أو الخدمات المتاحة، وتوفر قيمة مضافة لها في مختلف مجالات المجتمع الاقتصادية ونشاطاته المختلفة، مما يساهم في خلق وزيادة فرص العمل، وتمكين المجتمع من المنافسة، ومن الشائع في مجتمع المعرفة أن تقوم المنظمات بالحصول على معلومات كثيرة ومتنوعة قد تستغلها لصالحها الخاص وتحقيق مكاسب وأرباح خيالية من بيعها إلى منظمات أخرى قد تقوم بتحويلها إلى سلع تحقق لها هي أيضا مزيدا من المكاسب والأرباح، ولا بد من العمل على تحويل المعرفة إلى برمجيات يمكن تسويقها، وهذا أمر يحتاج إلى مهارات وقدرات واستثمارات ضخمة، حتى يمكن الصمود أمام المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تسيطر على سوق المعرفة.

2. البعد التكنولوجي:

يتأثر مجتمع المعرفة بتوفير البنية اللازمة من وسائل الاتصال وتكنولوجيا الاتصالات، وجعلها في متناول الجميع، وابتشار تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة، بالإضافة إلى الاهتمام بالوسائط الإعلامية والمعلوماتية، وتكييفها وتطويرها حسب الظروف الموضوعية للمجتمع، وتبشر الثورة الالكترونية المعاصرة بإمكانية الانفتاح على مجالات عديدة ومتنوعة تيسر قيام مجتمع المعرفة في كثير من مجالات العلم والتكنولوجيا، كما قد ساهم توفير نوع خاص من التعليم والتدريب يتناسب ويتلاءم مع الظروف والأوضاع.

¹ - عبد الله حسن مسلم، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص ص 64-66.

3. البعد السياسي:

يتيح مجتمع المعرفة فرص متنوعة لإشراك الجماهير في عملية اتخاذ القرارات، كما يتيح حرية تداول المعلومات، ويوفر مناخا سياسيا قائم على الديمقراطية والعدالة والمساواة والمشاركة السياسية الفعالة، وتلعب منظمات المجتمع المدني ومؤسساته دوراً كبيراً في الاسهام في التمهيد وتسيير الطريق نحو المجتمع المعرفي في توفير الارشاد وتيسير الحوار وتبادل الخبرات، ويمكنها ايضا تقديم المساعدة التقنية في تصميم الاستراتيجية الالكترونية، وفي بعض الحالات إكمال دور الحكومات.

4. البعد الثقافي:

يتيح مجتمع المعرفة تقديرا واسعا للمعلومات والمعارف والاهتمام بالقدرات الابداعية للأفراد وتوفير حرية التفكير والابداع، وتسود به قافة تقييم، وتحترم من ينتج هذه المعلومة، ويستغلها في المجال الصحيح، وتتيح العدالة في انتاج المعلومات وتداولها وتوزيع خدمات وإمكانيات العلم والمعرفة بين الطبقات المختلفة الموجودة في المجتمع، ويرى بعض الباحثين أن مفهوم المنفعة المعلوماتية هو السمة الابرز للبعد الثقافي لمجتمع المعرفة الذي يتسم ببنية تحتية معلوماتية قوية تقوم على أساس أجهزة الحاسب الآلي والشبكات العامة المتاحة لكل الناس، وشبكات المعلومات وبنوكها.

5. البعد الاجتماعي:

يسود مجتمع المعرفة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية التي تهدف إلى زيادة الوعي بتكنولوجيا المعلومات، ودورها في الحياة اليومية من حيث الكم والكيف وسرعة التطوير الذي يطرا على حياة الفرد، ويقوم مجتمع المعرفة على التعاون والشراكات المعرفية بين المؤسسات المختلفة بالمجتمع داخليا وخارجيا.

المبحث الثاني: مدخل حول إقتصاد المعرفة

شهد القرن الواحد والعشرين تطورات نتج عنها تغيرات في شتى المجالات، وما أحدثته تكنولوجيات المعلومات العالية من دوراً أساسياً ومفتاحاً في تسريع حركة توليد المعرفة، وتحويلها إلى منتج متميز وأصبح يطلق على هذا العصر بعصر المعرفة، هذا الدور الذي أصبحت المعرفة تلعبه في إنشاء الثروة والمساهمة في زيادتها وتراكمها من خلال تحسين الأداء وزيادة الانتاجية وتخفيض تكلفة الانتاج أدى إلى ظهور اقتصاد جديد هو اقتصاد المعرفة. ويعتبر اقتصاد المعرفة أحد الاتجاهات الجديدة في الرؤية الاقتصادية العالمية، والذي أخذ يتطور بسرعة وعلى نطاق واسع، وتعد المعرفة الصاعد الجديد فيه والمحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية والنجاح، كما تساهم في خلق الثروة المعتمدة على رأس المال الفكري ومقدار المعلومات المتوفرة وتحويلها إلى معرفة ثم توظيفها بالطريقة المناسبة والاستفادة منها في العملية الانتاجية. وعلى هذا الأساس كان لزاماً أن يتضمن هذا المبحث مجموعة من المفاهيم الأساسية حول اقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: نشأة وماهية اقتصاد المعرفة

لقد أحدث اقتصاد المعرفة تغيرات هائلة في طبيعة العمليات الاقتصادية وخاصة بما يتعلق منها بتغيرات أدوات ووسائل وطرق الانتاج والتسويق والتمويل وتنمية الكوادر البشرية. فهو الاقتصاد الذي أصبحت أنشطته الرئيسية هي توليد المعارف وتقاسمها وتسييرها، وأصبح يعتمد بدرجة كبيرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها أداة تفاعل المنظمات الاقتصادية مع محيطها الداخلي والخارجي.

الفرع الأول: نشأة وتطور اقتصاد المعرفة

برز مفهوم اقتصاد المعرفة في منتصف عقد الثمانينات من القرن الماضي نتيجة بيئة متسارعة ومناخ عالمي مضطرب جديد، بحيث ألغيت فيه جميع الحدود الجغرافية والعوائق الفيزيائية، وتلاشت فيه الصراعات الايديولوجية التي امتدت من الحرب العالمية الثانية إلى غاية سقوط حائط برلين، ولكن الوصول إلى هذه المرحلة كان نتيجة مراحل مرّ بها الاقتصاد عبر دورات حياتية بدءاً بالاقتصاد الزراعي ووصولاً إلى الاقتصاد المبني على المعرفة مروراً بعد محطات.

المرحلة الأولى: الاقتصاد الزراعي

إن المعرفة ليست وليدة اليوم أو الأمس، فهي عنصر نشأ منذ خلق الله آدم عليه السلام في قوله تعالى: ﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ﴾¹، وقد رافقت المعرفة الانسان منذ ذلك الزمن وارتقت معه من مستوياته البدائية حتى وصلت ذروتها الحالية.

¹ - القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 31.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

قد يشكل وصف المرحلة التي اعتمد فيها الانسان بشكل أساسي على الطبيعة بالتحول الأول بعض من التحفظ، باعتبار أن الانسان ومنذ نزوله على الأرض كان يعتمد على الطبيعة ومواردها بشكل تلقائي، وبذلك فليست مرحلة المجتمع الزراعي من هذه الزاوية تحولا، بل هي امتداد طبيعي، ونتاج فطري للسلوك البشري. هذا من ناحية علم التاريخ البشري عموما، ولكن للتأريخ الاقتصادي معايير أخرى اعتمد عليها لوصف مرحلة ما بالثورة الزراعية والتي أنجبت مجتمعها الزراعي باعتبارها التحول الأول، فخلال قرون طويلة من الزمن لم يتشكل بالمفهوم الاقتصادي ذلك التكتل البشري الذي قد يعتبر مجتمعا يحمل في طياته بذور نموذج اقتصادي متكامل فعدد السكان كان قليلا ومبعثرا والنشاط الاقتصادي كان معدوما ولا يتجاوز حدود الاكتفاء الفردي. وعندما بدأت تتجلى ملامح تكتلات بشرية منظمة تعتمد على نشاط الزراعة كأساس لتوفير ما تحتاج إليه ليسد ضرورياتها من الحاجيات اليومية من خلال دورة نشاط اقتصادي زراعي منظمة، بدأ عمداؤ التاريخ الاقتصادي مساهمهم في التدوين، باعتبار تلك المرحلة الثورة الزراعية التي أنجبت مجتمعها الزراعي بوصفه التحول الأول في ظل اقتصاد الطبيعة.

وبدأت هذه الثورة أول ما بدأت على ضفاف الأنهار الكبرى في المنطقة القريبة من المنطقة الاستوائية - نهر النيل ودجلة والفرات والهندوس والجانح والنهر الأصفر- حيث التربة الخصبة المتجددة، وبذلك تشكلت لدى تلك المجتمعات ظروف تلاءمت بوجه خاص مع وصف المجتمع الزراعي وهي الحقبة التي سماها المؤرخون بثورة العصر الحجري الحديث والتي دامت على مدى آلاف السنين منذ العام 10 آلاف قبل الميلاد (10000 ق م). وقد اقترن ذلك التحول إلى المجتمعات الزراعية المستقرة (بعد أن كانت المجتمعات زراعية ومبعثرة ومتنقلة عبر مناطق الأرض) بالتسارع في زيادة المهارات التقنية، ومن ثم اتسع نطاق تشكيل الحجر لصناعة الأدوات والأسلحة وازداد أسلوب صناعتها صقلا، كذلك فإن امتلاك حيوانات أليفة عزز من مهارات تحويل صوف الماشية إلى ألياف لصناعة النسيج، وأدى التقدم في استخدام النار والتحكم فيها إلى ابتكار القمائن والأفران لصناعة الآجر والسيراميك، ثم بعد ذلك لتشكيل المعادن وتهيأت للإنسان تقنيات صناعة الأدوات المعدنية واستخراج المعادن من خاماتها الطبيعية ثم تشكيلها على هيئة أدوات وغير ذلك من مصنوعات يريدها، وهكذا أصبحت المجتمعات البشرية في وضع يُمهّد لحدوث تحول عميق آخر ينتقل بها إلى بداية المجتمعات الحضارية عبر اقتصاد الآلة من خلال الثورة الصناعية¹.

المرحلة الثانية: الاقتصاد الصناعي "اقتصاد الآلة"

تُجمع الكثير من الدراسات التاريخية أن عملية الانتقال عبر التحولين الأول والثاني (من الزراعة إلى الصناعة) كان نتاجا طبيعيا لحزمة من الأسباب تمحور أهمها حول:

¹ - آر إيه بوكانان، تر: شوقي جلال، "الآلة قوة وسلطة: التكنولوجيا والانسان منذ القرن 18 حتى الوقت الحاضر"، عالم الفكر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 259، الكويت، 2000، ص ص 21-22.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- تضخم عدد السكان في المناطق الآهلة؛
- محدودية المصادر الطبيعية وعجزها عن توفير الكميات الكافية من ضروريات العيش؛
- تعقد أنماط الحياة وبروز رغبات أخرى لم يكن الناس يحس بها من قبل؛
- ظهور العديد من مصادر الطاقة الجديدة.

المرحلة الثالثة: المجتمع المعرفي " اقتصاد المعرفة "

لقد شكلت الحرب العالمية الثانية نقطة انعراج في مسيرة البشرية جمعاء، فبمجرد وصفها حرباً فقد تسببت في تغيير الكثير من وقائع ومظاهر العالم، ومن أهم ما ميز هذا التحول عما سبقه، نذكر النقاط التالية¹:

- تقلص المسافة الفاصلة بين ميلاد الاختراع وتطبيقه على أرض الواقع؛
- تحول نمط الانتاج العلمي والتقني، من مرحلة الابداع الفردي خلال القرنين 18 و 19 إلى مرحلة الانتاج الجماعي والمؤسسي خلال القرن العشرين؛

- السيطرة على اللامتناهيات الثلاثة: فقد مكنت التكنولوجيا من التحكم في ثلاث لا متناهيات هي:
- السيطرة على اللامتناهيات في الصغر: سواء في الطبيعة الجامدة كالذرة والإلكترون... إلخ، أو في الطبيعة الحية كالحلية والجينات والشفرات الوراثية... إلخ.

- السيطرة على اللامتناهيات في الكبر: مثل غزو الفضاء، نشر الاقمار الصناعية فيه... إلخ.
- السيطرة على اللامتناهيات في التعقيد: ويقصد بها السيطرة الذاتية الكاملة على الآلات ودورات الانتاج عن طريق الأوتوماتيكية والحواسيب... إلخ، وكذلك السيطرة على التفاعلات المعقدة للنسق الاجتماعي عن طريق شبكات المعلومات والاتصال.

على أساس ما تقدم ومن ناحية التأريخ الاقتصادي فقد ربط المؤرخون ظهور المجتمع البشري بثلاث مراحل أساسية شكلها انفجار ثلاث ثورات رئيسية فمن ثورة الزراعة نحو ثورة الصناعة ومن ثم المعرفة باعتبارها أساس الثورة المعرفية أو ما يعرف بالتحول الثالث.

الفرع الثاني: مفهوم اقتصاد المعرفة

1. تعريف اقتصاد المعرفة:

إن أول ذكر لمصطلح اقتصاد المعرفة كان لعالم الاقتصاد الاسترالي (Fritz Machlup) سنة 1962 في بحث منشور عن قياس المعرفة في الولايات المتحدة تحت عنوان " Measured the Production and

"Distribution of Knowledge in the United States"، حيث قام بدراسات على انتاج المعرفة وقد تطور مفهوم اقتصاد المعرفة حيث أطلق عليه عدة تسميات منها اقتصاد المعلومات، اقتصاد الانترنت الاقتصاد الإلكتروني، الاقتصاد الشبكي، وغيرها من التسميات. فاققتصاد المعرفة هو اقتصاد يتميز بأن العنصر

¹ - عماد عبد الوهاب، "علم المعلومات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص40.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

الانتاجي الأساسي فيه هو العلم الكيفي أو النوعي، وأن النمو الاقتصادي الحقيقي يزيد فيه من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال والاعلام. وفيما يلي نورد بعض تعاريف اقتصاد المعرفة:

- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية (OECD): " هو تعبير تمت صياغته لوصف الاتجاهات الحديثة في الاقتصادات المتقدمة نحو الاعتماد بشكل أكبر على المعرفة والمعلومات والمهارة العالية في العملية الانتاجية في قطاع الأعمال والقطاع العام، والحاجة المتزايدة للوصول السريع إلى كل هذه الجوانب المعرفية"¹.

- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): " نشر المعرفة وانتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع النشاط الاجتماعي، الاقتصاد، والمجتمع المدني، السياسة والحياة الخاصة، وصولاً إلى ترقية الحياة الانسانية بإطراد ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة والتوزيع الناجح لهذه القدرات"².

- كما يعرف على أنه القدرة والقابلية على خلق وإبداع أفكار جديدة، طرق تفكير جديدة، عمليات ومنتجات جديدة وتحويل ذلك إلى قيمة اقتصادية وثروة"³.

- ويُعرف بأنه: " الاقتصاد الذي يتسم بالاستخدام الكثيف للمعرفة في القيام بالنشاطات الاقتصادية وفي توسعها وتطورها ونموها وأن مضمين هذا الاقتصاد تتمثل في ثورة المعلومات والاتصالات والاستخدام الواسع للمعرفة والعلم"⁴.

- وعُرف بأنه: " منظومة تفاعلية شاملة ومتكاملة وفي إطار هذه النظم ستنشأ منظومة معلومات تكون مهمتها الأساسية أن تجمع البيانات وتستخرج منها المعلومات، وتولد من استخدامها المعرفة وتحقق بذلك القوة والنفوذ وتصنع القدرة والتأثير ثم تتجه إلى إيجاد معارف جديدة ليصبح الابتكار والخلق أداة توليد لأشكال غير مسبوقة من المعرفة تشكل اقتصاد متجدد دائماً"⁵.

من خلال ما سبق يمكن القول إن اقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد الجديد الذي يعتمد على المعرفة في تحقيق القيمة المضافة وتحقيق التطور التكنولوجي والابداع لخلق الثروة من خلال استخدام الاعلام والاتصال.

¹ - علم الدين بانقا ومحمد عمر باطويح، " تطوير المؤسسات العربية من منظور اقتصاد المعرفة"، سلسلة دراسات تنمية، العدد 61، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، جوان 2018، ص12.

² - الهاشمي عبد الرحمان والعزاوي فائزة، "المنهج والاقتصاد المعرفي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص ص 25-26.

³ - Graham s, Toft , **Human capital policies for the knowledge Economy**, (presentation prepared for National goverons Association conference-Reaching New Heights , Advancing Workforee policy Through innovation and Reauthozation-washing,D.C, 9-11/12/2002,p03.

⁴ - إلياس حناش، "واقع وآفاق التكامل الاقتصادي العربي في ظل اقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014/2015، ص59.

⁵ - محسن أحمد الخضير، "اقتصاد المعرفة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص10.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

ولقد أدت التغيرات والتطورات الاقتصادية والسياسية والدولية خلال عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين، إلى اختلاط المفاهيم المتعلقة بهذا النمط الاقتصادي الجديد حيث يميز البعض بين نوعين من اقتصاد المعرفة هما¹:

النوع الأول: اقتصاد المعرفة: وهو الاقتصاد الذي يقوم على المعلومات من الالف إلى الياء؛ أي أن المعلومات هي العنصر الوحيد في العملية الانتاجية وهي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد والمعلومات وتكنولوجياها هي التي تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ويقصد بالمعلومات هنا مجرد الأفكار والبيانات وربما تشمل البحوث العلمية والخبرات والمهارات وكلاهما صحيح، فالمهم أن هذا الشكل من الاقتصاد هو نفسه اقتصاد المعلومات أو الاقتصاد الرقمي وهو نفسه الاقتصاد ما بعد الصناعي.

النوع الثاني: الاقتصاد المبني على المعرفة: هو الاقتصاد المبني على المعرفة، وهو الذي تلعب فيه المعرفة دورا في خلق الثروة وهذا شيء ليس بجديد، فقد كان للمعرفة دورا قديما ومهما في الاقتصاد، لكن الجديد هو أن حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أكبر مما سبق وأكثر عمقا. فقد كانت المعرفة قديما تستخدم في تحويل هذه الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات وفي حدود ضيقة، أما الآن لم يعد هناك حدود لدور المعرفة في تحويل هذه الموارد، بل تعدت في دورها كل الحدود وأصبحت تخلق موارد جديدة ولا تكتفي بتحويل الموارد المتاحة فقط. وعليه وفي ظل تسارع هذه التحولات بدا أن تعبير اقتصاد المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة يعبران عن نفس المعنى، أي أن الاقتصاد الذي تشغل فيه المعرفة بكل أشكالها وتجلياتها من تكنولوجيا وبحوث واعمال ذهنية مساحة أوسع وأكبر من العمق أو الحجم.

2. الاختلاف بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد التقليدي: نظرا للخصائص التي يتميز بها اقتصاد المعرفة والسابقة الذكر، وباعتبار اقتصاد المعرفة يرتبط بآخر التطورات العالمية في تكنولوجيا الاعلام والاتصال وارتكازه على عامل المعرفة كعنصر انتاج جديد وبالتالي فهو يختلف عن أنماط الاقتصادي التقليدي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1 - 2): أوجه الاختلاف بين الاقتصاد المعرفي والاقتصاد التقليدي

الاقتصاد المعرفي	الاقتصاد التقليدي
الاستثمار في رأس المال المعرفي	الاستثمار في رأس المال المادي
الاعتماد على الجهد الفكري بدرجة أساسية	الاعتماد على الجهد العضلي بدرجة أساسية
ديناميكية الأسواق والتي تعمل في ظل تنافسية مفتوحة	استقرار الأسواق في ظل منافسة تتحكم فيها غالبا البيروقراطية السلطوية
الرقمنة هي المحرك الرئيسي للاقتصاد المعرفي	الميكنة هي المحرك الرئيسي للاقتصاد الصناعي

¹ - هديل عزيز دراز، المعرفة ودورها في التنمية الاقتصادية، منشورات جامعة دمشق، 2006، ص98.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

يهدف إلى التوظيف الكامل للقوى العاملة دون تحديد مهارات مميزة لأداء العمل	يهدف إلى وضع قيمة حقيقية للأجور والتوسع في استخدام القوى العاملة
اقتصاد ندرة، حيث تنضب موارده بكثرة الاستخدام	اقتصاد وفرة، حيث تزداد موارده (المعرفة) بكثرة الاستخدام
خضوع القطاع الزراعي لقانون تناقص العوائد والاقتصاد الصناعي لقانون ثبات العوائد مع الاستمرار في الاستخدام	خضوع القطاع الزراعي لقانون تزايد العوائد مع الاستمرار في الاستخدام
العلاقة بين الإدارة والقوى العاملة تتسم بالاستقرار	العلاقة بين الإدارة والقوى العاملة تتسم بعدم الاستقرار إذ ينفي مبدأ التوظيف مدى الحياة
العلاقة بين قطاعات الأعمال والدولة متكافئة، حيث تفرض الدولة سيطرتها وتصدر أوامرها طبقاً لمتطلبات الدولة وتوجهاتها الاقتصادية	العلاقة بين قطاعات الأعمال والدولة قائمة على التحالف والتعاون
مقيد بزمان ومكان	غير مقيد بزمان أو مكان

المصدر: علي حسن يعن الله القرني، متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، 2009، ص 64.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص اقتصاد المعرفة

الفرع الأول: أهمية اقتصاد المعرفة

تبرز أهمية اقتصاد المعرفة من خلال ما يلي¹:

- أن المعرفة العلمية والعملية التي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعتبر هي الأساس المهم حالياً لتوليد الثروة وزيادتها وتراكمها؛
- الإسهام في تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، وتخفيض كلفة الإنتاج، وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل والاساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة؛
- الإسهام في زيادة الإنتاج والدخل القومي، وإنتاج المشروعات، والدخول أو العوائد التي تحققها، والإسهام في توليد دخول للأفراد الذين ترتبط نشاطاتهم بالمعرفة سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر؛
- الإسهام في توفير فرص عمل، خصوصاً في المجالات التي يتم فيها استخدام التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة. وهي فرص عمل واسعة ومتنوعة ومتزايدة، رغم أن هذا يثير وجهات نظر متعددة، بسبب أنه يرتبط في الغالب بمن تتوفر لديهم المهارات والقدرات العلمية والعملية المتخصصة عالية المستوى؛
- الإسهام في إحداث التجديد والتحديث والتطور للنشاطات الاقتصادية، بما يسهم في توسعها ونموها بدرجة كبيرة، وبذلك يتم تحقيق الاستمرارية في تطور الاقتصاد ونموه وبسرعة واضحة؛

¹ - بسام عبد الهادي عفوية، "التعليم المبني على اقتصاد المعرفة"، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 33 -

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- الإسهام في توفير الأساس المهم والضروري للتحفيز على التوسع في الاستثمار، وبالذات الاستثمار في المعرفة العلمية والعملية، من أجل تكوين رأسمال معرفي يسهم بشكل مباشر في توليد إنتاج معرفي؛
- الإسهام في تحقيق تغيرات هيكلية واضحة وملموسة في الاقتصاد، وتتضمن التغيرات الهيكلية زيادة الأهمية النسبية للإنتاج المعرفي المباشر وغير المباشر، وزيادة الأهمية النسبية لاستثمار وتكوين رأس المال المعرفي، وزيادة الأهمية النسبية للعاملين المعرفيين، وزيادة الأهمية النسبية للصادرات من المنتجات المعرفية؛
- الإسهام في التخفيف من قيد الموارد التقليدية وبالذات الطبيعية منها، وإضافة استخدامات جديدة للموارد المعروفة، وتحسين الموجود منها، وبذلك يتم ضمان استمرار التوسع في النشاطات الاقتصادية وتطورها ونموها بدون محددات تحدد ذلك، وبالذات ما يتصل منها بالمحددات الطبيعية وخصوصا الموارد الطبيعية التي تتسم بالندرة إزاء الطلب عليها.

الفرع الثاني: خصائص اقتصاد المعرفة

- إن اقتصاد المعرفة يتسم بالعديد من الخصائص والسمات الأساسية والتي تتمثل فيمايلي¹:
- أنه اقتصاد جديد له أسسه ومبادئه وقواعده الجديدة التي تتمحور جميعها حول المعرفة وإنتاجها وتوليدها وتطبيقها في الاقتصاد وأنشطته وخدماته، لزيادة الثروة لأغراض التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبذلك فإن العامل الرئيسي في الإنتاج هو المعرفة، ويعد اقتصاد المعرفة لذلك تغييرا مهما في الفكر الاقتصادي؛
 - أنه اقتصاد يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات فائقة السرعة، أي أنه اقتصاد رقمي شبكي، مما وسع إمكانية التشارك في المعرفة بين الأفراد في المنظمة من جهة، وبين المنظمة وغيرها من المنظمات من جهة أخرى، وأدى إلى تغيير المهمة في الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات، والانتقال بها من الهياكل الهرمية إلى الهياكل الشبكية، وإلى ظهور الأسواق الإلكترونية وتطور التجارة الإلكترونية؛
 - أنه اقتصاد إفتراضي، إذ ساعدت تكنولوجيا المعلومات على ظهور المنظمات الافتراضية وتعد هذه المنظمات مثالا على التحول من العمل المادي الحقيقي إلى العمل الافتراضي الذي أصبح ممكنا مع الرقمنة والشبكات؛
 - أنه اقتصاد تقلص فيه أهمية الموقع الجغرافي من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات؛
 - أنه اقتصاد يركز على العقل البشري الذكي ك رأس مال فكري ومصدر مهم للإبداع وللابتكار؛
 - أنه اقتصاد يعتمد على التعليم والتعلم والتدريب والتأهيل من أجل تنمية رأس المال البشري وبمعنى آخر فإنه يعتمد بشكل كبير على القوة العاملة المؤهلة والمتخصصة ذات المهارات العالية.

¹ - هندة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2017، ص05.

المطلب الثالث: متطلبات اقتصاد المعرفة

إن الانتقال لاقتصاد المعرفة يجب أن توفر المقومات التالية¹:

- 1. تطوير مجتمع المعرفة بكل مستوياته:** إن العناصر التي تأسس الاقتصاد يعتمد على المعرفة هو وجود ترجمة فعلية لمجتمع المعرفة، ويكون أفراد هذا المجتمع على قدر كبير من المعرفة، إذ ليست المعرفة فيه حكراً على ذوي الاختصاص ونخب المجتمع، فالشعار في اقتصاد المعرفة هو أن المعرفة للجميع.
- 2. إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده:** إذ يجب إجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة وتطبيقها ابتداء من المدرسة الابتدائية إلى التعليم العالي، مع توجيه الاهتمام الخاص إلى دعم البحث العلمي والتطوير ومراكزها المختلفة.
- 3. تطوير أنظمة التعليم:** تعد أنظمة التعليم الحديثة المتطورة مكوناً أساسياً للبنية التحتية للاقتصاد المبني على المعرفة كدعم المدارس والجامعات وتمويلها، ونشر تكنولوجيا المعلومات فيها، والارتقاء بنوعية المعلمين في شتى مراحل التعليم، وتطوير سياسات تستند إلى استراتيجيات واضحة لتغيير وتشجيع الإبداع والابتكار وحرية التفكير فيها، جميعها متطلبات لكي تتمكن هذه الأنظمة من تقديم الخدمات المرجوة منها في ظل الاقتصاد الجديد، وعليه فإن الإبداع في أساليب التعليم، واستغلال التكنولوجيا في الحصول على المعرفة وتوليدها يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من عملية التعليم.
- 4. توفير موارد بشرية متميزة:** يعد العنصر البشري المبدع المؤهل علمياً وفنياً وتقنياً والمدرّب تدريباً عالياً العنصر الأهم في اقتصاد المعرفة ومتطلباته الأساسية على اعتبار أن رأس المال الفكري، إذ إن تكوين القوة البشرية المتعلمة المبدعة والمدرّبة على فهم التكنولوجيا الحديثة واستيعابها ونقلها وتوطينها وتطويرها المهياً لدخول عالم المبتكرات والبحث والتطوير، هي القوة الوحيدة التي تستطيع أن تفرز اقتصاداً معرفياً متنوعاً قوياً متماسكاً لا يتأثر باضطرابات الاقتصاديات العالمية.
- 5. إيجاد بنية تحتية معلوماتية فاعلة:** وتشمل هذه البنية على المكتبات ومراكز المعلومات وبخاصة المكتبات الإلكترونية، وتوفير مصادر المعلومات، وقواعد المعرفة، والتكنولوجيا اللازمة، مما يساعد على الاتصال وتوليد المعرفة وتوالدها وتزايدها.
- 6. إيجاد بنية إلكترونية قوية:** وتشمل هذه البنية الحواسيب وشبكات المعلومات وبخاصة الإنترنت، والنظم الخبيرة وغيرها، وقد أظهرت الدراسات المنشورة أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد عزز نمو الإنتاجية، وإن إسهام استثمارات تكنولوجيا المعلومات في النمو الإنتاجية يفوق إسهامات الاستثمارات الأخرى، شريطة أن يصاحبه تغييرات تنظيمية مهمة بالإضافة إلى ذلك، فإن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تزيد من القدرة

¹ - هندة مدفوني، المرجع السابق، ص10.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

على تبادل المعرفة عبر حدود المنظمات، المتخصصة المتعلمة أكثر سهولة، والوصول إلى المعلومات من مواقع متباعدة أكثر سرعة وفاعلية.

7. البحث والتطوير: يرتبط اقتصاد المعرفة ارتباطا وثيقا بالبحث والتطوير، إذ تهدف المنظمات على اختلافها من دعم إلى تطوير منتجاتها وخدماتها وتحديثها، وبالتالي حجم رفع مبيعاتها في الأسواق، وأيضا إيجاد حلول سريعة لمشكلات فنية وإدارية ومالية تواجهها، قد تؤثر في معدلات إيراداتها وأرباحها السنوية.

إن توافر مراكز البحث والتطوير الاصلية تأخذ على عاتقها إنتاج المعرفة التي يحتاجها الاقتصاد يعد أمرا ضروريا للتحويل إلى اقتصاد المعرفة، لذا فغن المطلوب من الدول ومنظماتها المختلفة ان تسعى على توليد المعرفة الخاصة بها لا استنساخها أو شرائها، لان محاكاة معرفة الآخرين وتجاربهم واستنساخها لا تكون لها ميزة تنافسية، ولا تكفل لها النمو والاستمرارية في ظل بيئة سريعة التغير، وتلعب الموارد البشرية الكفؤة المبدعة دورا حاسما في هذا المجال.

8. ايجاد نظم وطنية للابتكار: تواجه المنظمات اليوم بيئة معقدة وغير مستقرة وسريعة التغير شديدة التنافسية ولمواجهة هذه التحديات فإن عليها التركيز على الابتكار وتشجيعه حتى تتمكن من المنافسة بدرجة ثابتة، انظمة الابتكار يحسن من عمليات تعلم المعرفة وتوليدها وتزايدها، ويساعد على تطوير منتجات وخدمات جديدة كليا، وأيضا على تحويل المعرفة إلى فوائد اقتصادية. بالإضافة إلى ذلك فوجود أنظمة وقوانين للإبداع والابتكار تشجع المبدعين وتحمي منتجاتهم وحقوقهم، وأيضا السعي على ترجمة هذه الابداعات إلى تقنية تساهم في العملية الانتاجية ورفي المجتمع معرفيا يعد من الضروريات للتحويل على اقتصاد المعرفة، كما ان توافر شبكة المعلومات لأغراض التواصل وتبادل المعرفة بين مراكز الإبداع والبحث والمعرفة ضرورة أيضا، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في تشييع المعرفة وطنيا وإقليميا ودوليا، وأصبحت أحد الأدوات في الإبداع والابتكار وفي تفعيل نظام الوطنية للإبداع.

9. توافر البيئة القانونية والتشريعية ومناخ عام: يضمن الحرية والشفافية في تداول المعلومات وتنقلها وتدويرها بلا عوائق بالإضافة إلى بنية الاتصالات قوية تسمح بتدفق البيانات وتبادل الخبرة والمعرفة بسرعة بين الدول ومنظماتها المختلفة.

10. الانتقال إلى مرحلة المنظمات الرقمية: من خلال تبني الدور لملائم حيال التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وايضا الانتقال إلى الهياكل التنظيمية الشبكية المرنة.

11. الاهتمام بتعريب المعرفة: تعد المعرفة الصريحة ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الأساسية، وأيضا فإن توفير هذه المعرفة باللغة العربية يساعد في توليد المعرفة ونقلها ونشرها واستثمارها.

المطلب الرابع: مؤشرات الاقتصاد المبني على المعرفة

كثيرة هي المؤشرات المساعدة على قياس الاقتصاد المبني على المعرفة، ولعل أهمها تتمثل في تلك التي أقرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية حيث قامت بادراج خمس مؤشرات بنوع من التعمق وهي:¹

1. قياس الاسهامات في العلوم: ويتلخص هذا المؤشر في تقرير اللجنة الأوروبية بالتركيز على توليد ونشر

المعرفة، بحيث يتضمن هذا المؤشر مؤشرات فرعية تتمثل في:

- **نفقات البحث والتطوير:** إن الهدف المقصود لدى كل طرف يسعى لزيادة النفقات الموجهة للبحث والتطوير هو زيادة وإثراء قاعدة المعارف للأفراد والمنظمات على سواء؛ ويقاس مؤشر البحث والتطوير عن طريق معرفة درجة مساهمات قطاعات تتعلق بالإنفاق الوطني على البحث والتطوير، وهي:

أ. انفاق المنظمات على البحث والتطوير: وهو حجم انفاق المنظمات الخاصة والعمومية التجارية منها والخدمية والصناعية بل وتشمل حتى المنظمات غير الربحية على البحث والتطوير؛

ب. الانفاق الحكومي: وعادة ما يكون هذا الانفاق على المنظمات الممولة والمدارة من طرف الحكومة؛

ت. انفاق التعليم العالي: من المفروض أن يكون هذا العنصر تابعا للإنفاق الحكومي، ولكن لأهمية هذا القطاع الحساس ولاحتوائه في بعض الأحيان على جامعات ومراكز بحث خاصة تم إدراجه منفصلا؛

ث. إنفاق الجهات خارج الوطن: مثل المساعدات التي تطرحها المنظمات الدولية والأفراد.

- **الملكية الفكرية:** أي إعطاء حقوق أي معرفة جديدة لمن يبذل الجهد لابتكارها دون غيره، وذلك لتوفير الحافز لبذل جهود أكبر، وتتمثل هذه الحقوق في براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الطبع والنشر، حماية الملكية الفكرية، العلاقات والأسرار التجارية... الخ.²

- **ميزان المدفوعات التكنولوجي:** يهتم هذا المؤشر بقياس نشاط نقل التكنولوجيا عن طريق تتبع حركة المعارف التقنية منها خاصة - إضافة حقوق الملكية والتراخيص والمساعدة الفنية (التكنولوجيا المدججة) بين الدول، وكما ان هذا الميزان لا يتدخل في المبادلات التكنولوجية التي لا تحتوي على ميزان مدفوعات، وفي حقيقة الأمر فإنه لا يقيس حجم التبادلات التكنولوجية بين دولتين فقط، بل بين عدة دول (حركة الأفراد بالخارج) الخدمات الاستشارية، الاستثمارات الاجنبية المباشرة... الخ.³

2. قياس مخزون وتدفق المعارف (البيانات والمعلومات): يتمثل مخزون المعارف في تلك المستودعات

على دعائم ورقية أو إلكترونية أو في عقول أصحابها (المعارف الضمنية)، والمتمثل عموما في رأس المال المعرفي الذي يصعب قياسه نظرا لعنصر لا ملموسية المعرفة ذاتها، وقد قامت بدورها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

¹ - OCDE, *l'économie fondée sur le savoir*, France, 1996, pp29-43.

² - الهاشمي عبد الرحمان والعزاوي فائزة، مرجع سبق ذكره، ص33.

³ - حمدي أبو القاسم، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013/2012، ص46.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

الأوروبية بإدراج مجموعة من المؤشرات الدالة على ذلك المخزون اعتماداً على براءات الاختراع، فإذا قامت أي منظمة أعمال ببيع تراخيصها إلى منظمات خارج الوطن لمدة عشر سنوات مثلاً، فإن مخزون المنظمة من المعارف يتمثل في مقدار تلك المداخيل من التراخيص المباعة مضروبة في عشر سنوات، وهكذا دواليك بالنسبة لكل التراخيص ولكن يكون حسب طبيعة الاستغلال.

أما فيما يتعلق بقياس مخزون الأفراد المعرفي فيتم ذلك عادة وفق تحليل دقيق رأس المال البشري وقيمة كل فرد فيه بالنظر للقيمة المضافة التي يقدمها للمنظمة، ليتم بعدها إدخاله كعنصر من عناصر الميزانية عن طريق إعطائه قيمة نقدية، ويكون ذلك دائماً وفق تقدير يختلف حسب طبيعة العمل والظروف المحيطة به، فالموارد مثل رأس المال البشري هم ضرورة للتمكين من تحسين مستوى معيشة السكان، وضمان التقاسم العادل لمنافع النمو بين جميع الفئات¹.

3. قياس المخرجات (انتاج المعرفة): يُبنى هذا المؤشر على فرضية أن بعض القطاعات الاقتصادية التي تتميز بكثافة تكنولوجية عالية (High Tech) للمعرفة تلعب دوراً أساسياً في الاداء طويل الأجل لبعض الدول، وتعتبر التكنولوجيا من أهم المخرجات (انتاج المعرفة) للاقتصاد المبني على المعرفة، وقد صنفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية القطاعات الاقتصادية التصنيعية حسب درجة كثافتها التكنولوجية إلى أربعة قطاعات: التكنولوجيا العالية (الفضاء، التكنولوجيا الدقيقة، الصناعة الدوائية)، التكنولوجيا المتوسطة العالية (السيارات، الصناعات الكيماوية، المعدات الالكترونية) التكنولوجيا المتوسطة الضعيفة (معدات النقل، البناء) التكنولوجيا الضعيفة (صناعات النسيج، الاخشاب)².

4. قياس شبكات المعارف: يقيس هذا المؤشر قدرة الدولة على نشر المعارف بين مختلف القطاعات، ويتجسد ذلك في العادة في النظام الوطني للإبداع الذي يقوم بنشر المعارف عن طريق إحداث حركية نشيطة بين الفعاليات الاقتصادية، ويتجسد في المساعدة على تمويل مشاريع البحث، اتفاقيات التعاون.

5. قياس العلوم واكتساب المعارف: أوصت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية بإدراج مؤشرين لقياس هذا العنصر ويكون ذلك في:

أ. نسبة المردودية العامة: ويتم قياسه بحساب إنعكاس نفقات التعليم على التنمية، وذلك بحساب نسبة النمو الاقتصادي مقسومة على حجم النفقات على التعليم، وقد خلصت دراسة قامت بها تلك المنظمة تبين ان الانفاق على التعليم تساهم بحوالي الربع في مستوى النمو الاقتصادي.

ب. نسبة المردودية الخاصة: يشبه هذا المؤشر سابقه، غير أنه يهتم بأثر الانفاق على مستوى الفرد وأثره على أداء منظمات الأعمال.

¹ - حمدي أبو القاسم، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² - المرجع السابق، ص 48.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمًا ونوعًا، وقد شهدت السنوات الماضية اهتمامًا متزايدًا من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة، لذلك أصبحت منظمات الأعمال التي كانت تحقق القيمة المضافة وتحقق ميزة تنافسية من العمليات التحويلية للمواد والأشياء، تسعى بجدية عالية إلى تحقيق القيمة المضافة الأعلى من عمليات وأنشطة المعرفة، وفيما يلي سيتم التعرض لمفهوم إدارة المعرفة، أهميتها، عملياتها، وأهم متطلباتها.

المطلب الأول: الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة ببيكلة أماكن العمل هي جديدة نسبيًا، وكانت معظم الكتابات حول هذا الموضوع خلال الربع الأخير من القرن الماضي، حيث في 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للكفاء الصناعية أثار "إدوارد فراينوم" عبارته الشهيرة (المعرفة قوة).

وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة Peter Drucker إلى أن العمل النموذجي هو العمل الذي يقوم على المعرفة، وأن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن¹، وأرجعها البعض إلى التطبيقات الأولى التي بدأتها شركة " Hewlott Packard" الأمريكية سنة 1985 وتحديدًا برنامجها لإدارة المعرفة التي أطلق عليها اسم شركة أخبار HP كما أن فترة التسعينات من نفس القرن عرفت تنوعًا في المساهمات جراء إصدار العديد من البحوث النظرية حول جوانب عديدة من هذا الموضوع، بحيث تم دراسة التغيرات التي تمس آليات تسيير الموارد البشرية كنتيجة لظهور عمال المعرفة كما تمت محاولة قياس رأس المال المعرفي وآليات تطويره بالإضافة إلى ظهور بعض الاسهامات في سنة 1996 التي استهدفت وضع قواعد لنظرية إدارة المعرفة، هذه الأخيرة سمحت بتفسير ديناميكية المنظمة وفق رؤية مرتبطة أساسًا بإدارة الموارد المعرفية، وتقديم قراءة منسجمة لمختلف جوانب المعرفة في المؤسسات². وأهمها إصدار Nonak & Takeuchi لكتاب بعنوان الشركات الخلاقة لإدارة المعرفة³.

العوامل المؤثرة في نشأة إدارة المعرفة:

وقد حدد Prusak أبرز الأسباب التي أدت إلى نشوء إدارة المعرفة حيث كانت محصلة لحملة من المبادرات الإدارية نذكرها كما يلي⁴:

¹ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص32.

² - نذير بن عليان، عبد الرحمان بن عنتر، "نحو نموذج لتسيير المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004، ص288.

³ - Nonak and Takeuchi, H. "The Know bdge", reating company, 1995,p22

⁴ - علي عبد الستار وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 60-63..

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

أولاً. تحويل الأعمال: أن المنظمات في الآونة الأخيرة قد واجهت تغيرات عديدة في المحيط الذي تنشط فيه وبالتالي فنجاحها يتطلب منها مواكبة هذه التغيرات بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية، ومن بين الممارسات التي ذكرت في هذا المجال ما يلي:

- **إعادة هندسة العملية الإدارية:** تعرف على أنها إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة والجودة والخدمة السرعة كتحويل وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات واعتماد هذه المؤسسات على التعليم والتعلم لزيادة مهارات العاملين وتغيير معايير الترقية وتأسيسها بناء على قدراتهم الجوهرية العالية ويتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة الهندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر (اقتناص) المعلومات، بالإضافة إلى استعمال البرمجيات والتكنولوجيات التي تستعمل من أجل نشر المعرفة وتوزيعها داخل المنظمة أو خارجها.

- **إدارة الجودة الشاملة:** هي عبارة عن منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمة والمعلوماتية في المنظمة¹. تعد إدارة الجودة الشاملة مدخلا لإدارة المنظمة يقوم على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة. وعليه فإن هناك علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة كمفهوم إداري تسعى المنظمة إلى تحقيق التفوق في تطبيقه مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز للمؤسسة عن طريق تحقيق رضا الزبون.

- **الثقافة التنظيمية:** هي تلك المعايير والقيم وضوابط السلوك التي أنتجها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المنظمة بصفاتها منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية على المحيط المتواجد فيه.² كما عرفت أيضا بأنها "مجموعة القيم والمبادئ المشتركة التي تحكم وتوجه تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم كذلك مع الزبائن والموردين والاشخاص الآخرين ممن هم خارج إطار المنظمة"³. ويظهر التطابق بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في ذلك الإطار المضبوط أخلاقيا وسلوكيا.

ثانياً. إدارة المعلومات: هي "الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الامان والسرية، و تخزينها ونقلها وايصالها إلى من يحتاجها واسترجاعها عند الطلب"⁴. أيضا "إدارة المعلومات هي

¹ - بوران سمية، مساهمة استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018/2017، ص 109.

² - بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والافعال، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 3، 2004، ص 184.

³ - داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص 93.

⁴ - ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

عملية تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فعالية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم¹.

يظهر التطابق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة في أن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام شامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها ووظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها: تحقيق وتعظيم رضا الزبائن من خلال توضيح علاقة السبب والنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة².

ثالثا. نظم قاعدة المعرفة: لتعزيز قاعدة المعرفة التنظيمية تستخدم المنظمة عدة نظم منها: نظم المكاتب، نظم عمل المعرفة، نظم تعاون المجموعات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتقوم هذه النظم بدعم المعلومات والمعرفة من خلال تشجيع التعلم التنظيمي، تخزين الذاكرة التنظيمية، توليد المعرفة اكتسابها، توزيعها والمشاركة فيها. **رابعا. رأس المال الفكري والموجودات الفكرية:** يشمل رأس المال الفكري مجموعة من الافراد لهم معارف، مهارات خبرات وقيم، تعمل المؤسسات على استثمارها بغية زيادة الإسهامات الفكرية وتطبيقها لتحسين العمليات التنظيمية وتوسيع مساحة إبداعها بالشكل الذي يخلق لديها علاقات فاعلة مع كل الاطراف التي تتعامل معها، مما يزيد في الفرق بين قيمتها السوقية والدفترية³. ويقسم هذا الاخير إلى ثلاثة أصول معرفية هي: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال الزبائني.

كما يشير ROS إلى أن رأس المال الفكري هو المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة باعتبارها المحرك والطاقة الدافعة لها، ويشير مفهوم رأس المال الفكري إلى حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات وتطبيق المهارات المخزنة والمكتسبة خلال فترة حياة الفرد مع المنظمة علاوة على الاستفادة من الانظمة والتكنولوجيا والعلاقات والادوات داخل إطار المنظمة لتحقيق استراتيجيتها⁴.

خامسا. المنظمة المتعلمة: يقصد بالمنظمة المتعلمة تلك التي تسعى للتعلم من مواقف وخبرات إدارية مارستها ومن مواجهة تنافسية خاضتها ومن المقارنة بمنافسين نموذجيين يسعى مديروها على ضوء التعلم إلى تطوير وتوثيق وتحديث معارفهم ومهاراتهم الإدارية والفنية ليس ذلك فحسب بل أيضا تطوير الاهداف والاستراتيجيات وأساسيات وأساليب صنع القرار ومشاركة العاملين⁵.

¹ - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص192.

² - طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الاعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013/2010، ص70.

³ - سعد علي العنزي، احمد علي الصالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص16.

⁴ - هيثم حجازي، مرجع سبق ذكره، ص74.

⁵ - مصطفى احمد السيد، "التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير"، مصر دار الكتب المصرية، 2001، ص145.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

وتكمن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في كون أن التعلم التنظيمي ينشأ ويعم أرجاء المنظمة ومستوياتها بدرجات أسرع كلما اتجهت الغدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، وبما أن هذه الأخيرة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف إلى ما تنطوي عليه من تغيرات لها تأثير في عمليات المنظمة وبذلك تعد عملية الرصد والتحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي¹.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة

إدارة المعرفة ليست بالشيء الجديد، لكن الجديد هو الاهتمام الكبير والمفاجئ بها في العشرينين الأخيرتين على وجه الخصوص، مع التسارع المتزايد في حركة الابتكار والإبداع العلمي والتكنولوجي التي تحولت إلى نشاط معرفي منظم ذو طبيعة مؤسسية، حيث أن إدراك أهمية المعرفة وامتلاكها ليس معيارا للتفوق بل هو التصرف الحكيم معها كي تصبح ذات نفع. وهنا يأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج لذاك الغرض؛ جمع، حفظ، استعمال الخزينة المعرفية التي يمتلكها في مجاله وينجح في استقطابها من مصادرها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة هي "العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفعالية وبطريقة كفؤة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح." هذا التعريف هو المستوى الأدنى في إدارة المعرفة لأنه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الصريحة) وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة بدلا من استخدامها في توليد معرفة جديدة.²

كما عرفها (Wiig) بأنها "تخطيط، تنظيم، مراقبة، تنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، العمليات، القدرات، الإمكانيات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"³.

يعرفها (Nonaka) على أنها "العملية المنهجية المؤسسة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها"⁴. ويعرفها (Skyram) على أساس أنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، جمعها، تنظيمها، نشرها، استخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة"⁵.

¹ - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص85.

² - ABC of Knowledge Management, Freely extracted from the NHS National Library for Health, July 2005, p: 03

³ - بعلي حمزة، بنية محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز إبداع العاملين في المنظمة"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة يحي فارس المدية، 16 نوفمبر 2017، ص05.

⁴ - Nonaka, Takeuchi, "The Knowledge", Op.cit, p98.

⁵ - بعلي حمزة، بنية محمد، مرجع سبق ذكره، ص05.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

كما عرفها كل من (Gupta , Lyer & Aronson) على أنها عملية اكتساب الخبرات والذكاءات المتوفرة في المؤسسة المتعلمة ومن ثم استخدامها لتعزيز الإبداعية والابتكارية التنظيمية بناءً على تبني مفهوم التعلم التنظيمي المستمر.¹

وهناك من يرى أن إدارة المعرفة هي: " عملية توليد وابتكار المعرفة بكفاءة وخزنها في قاعدة بيانات وإتاحتها للمشاركة بين افراد المنظمة لغرض تطبيقها بفاعلية، هذا وقد استنتج بعض الكتاب الباحثين أن إدارة المعرفة هي طريقة لتحفيز الابداع في المؤسسة من أجل توليد المعرفة ومن ثم إتاحتها للمشاركة بين الأفراد الذين هم في حاجة إليها، لأداء أعمالهم بكفاءة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة"².

ولأن معظم التعريفات تأخذ اتجاهات ومناهج مختلفة فلا بد من تعريفها وفق مناهج معينة كالآتي³:

- **المنهج الوثائقي:** ويرى هذا المنهج في إدارة المعرفة استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية في دسكات أو الاسطوانات المضغوطة ليسهل فهمها وتطبيقها ونقلها إذ يتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.

- **المنهج التقني:** وينحاز هذا المنهج إلى تقنية المعلومات مع إغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة وبتأكيد ذلك بموجب تعريف إدارة المعرفة كونها تجسد العمليات التنظيمية التي تبحث في قابلية المعلومات على معالجة البيانات، وبالتالي فإن الشبكة العالمية والبريد الإلكتروني تعد من قنوات ووسائل المشاركة المهمة في المعرفة وتأكيد مضمونها التقني.

- **المنهج الاجتماعي:** وتعتبر إدارة المعرفة هنا طريقة للتعامل بين العاملين عن طريق توفير الوسائل اللازمة لذلك لتؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة والقيم والثقافة.

- **منهج القيمة المضافة:** ويعتبر هذا المنهج أن إدارة المعرفة منهجا وطريقة لاستخلاص القيمة المضافة عن طريق تطبيق واستخدام المعرفة، وهنا يوجد مكونات لإدارة المعرفة تتمثل بالأفراد والتقنية والعملية والاستراتيجية.

- **المنهج المعرفي:** ويختص بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى أقسام المنظمة كافة، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة فيها كونهم ذوي المؤهلات عالية، وذلك يتطلب توفير المعتقدات والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة الكيف بالإضافة إلى دور تقنية المعلومات المهم.

¹ - ولاء أحمد الزغول، صالح ناصر عليمات، واقع إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في شمال الاردن، دراسات العلوم التربوية، المجلد 45، العدد4، الجامعة الأردنية، 2018، ص448.

² - احمد قايد نور الدين، هلايلي اسلام، "ماهية إدارة المعرفة واستراتيجيتها واهم مقاربتها والتحديات التي تواجهها"، الملتقى الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة يحي فارس، المدينة، 2017/11/16، ص08.

³ - ابراهيم الخلوف المللكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- **منهج العملية:** وفق هذا المنهج تعتبر إدارة المعرفة عملية تجمع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة، وهذا يشير إلى ان إدارة المعرفة هدفها الارتقاء بالأداء المنظمي باعتماده الخبرة والمعرفة من اجل الاستثمار وتحقيق عوائد ملموسة.
- **المنهج المالي:** تعتبر إدارة المعرفة على أنها مهمة تكوين رأس المال الفكري وإمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوسا.
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة المعرفة على: " أنها العملية المنهجية المنظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف التعلم التنظيمي وكسب ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري بناء قواعد المعرفة."

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

1. أهمية إدارة المعرفة:

لقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها تكنولوجيا جديدة ووسائل إنتاج واساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح وكل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة التي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدما¹.

وأصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الاعمال الحالية، يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:²

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمة الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسات من تبني المزيد من الإبداعات في طرح سلع وخدمات جديدة؛

¹ - العربي عمران، مرجع سبق ذكره، ص42.

² - محمد نور الطاهر، احمد عبد القادر، " مفاهيم وأسس إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيقهما (إطار مفاهيمي)"، المؤتمر العلمي الدولي الـ 12 للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الاردن، 24 افريل 2013، ص 165.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الاعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- تتيح إدارة المعرفة المنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المتوافر منها تطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد أداة لتحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

2. أهداف إدارة المعرفة:

- إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن أهم هذه الاهداف ما يلي:¹
 - توليد المعرفة اللازمة والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛
 - حفظ المعرفة وحزنها بالأماكن المخصصة لها؛
 - نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
 - تسهيل عملية تقاسم المعرفة؛
 - العمل على توفير تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها على سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة؛
 - السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛
 - تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛
 - التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
 - السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- كما تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:²

¹- Holsapple, C. and M. Singh, **The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness**, (Arlington: Schema Press), 2001 , pp.77-98.

²- أبو جزر أماني طلعت ابراهيم، "مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005، ص58.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- الارتقاء بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة بدعم الممارسات الافضل للعمل؛
- زيادة الانتاجية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للوصول للمعرفة للقيام بمهامهم باتقان أكبر؛
- الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بصورة أفضل؛
- توفير المعرفة للمنظمة بشكل مستمر وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم اهدافها وتجديدها وتطويرها؛
- إيجاد حلول إبداعية للمشاكل من خلال ابتكار معرفة جديدة واستقطاب الافراد الخبراء من خارج المنظمة؛
- زيادة النمو بشكل مستدام في العائد من الاستثمار والحصة السوقية وخطة الانتاج والحصول على أسواق جديدة؛
- ترسيخ ثقافة التعلم في المنظمة وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية المناسبة لتحفيز الافراد على الابداع؛
- الارتقاء بدرجة رضا الزبائن؛
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من انه يتم استخدام أفضل ما تملكه المنظمة من المعرفة وان المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور وانه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

المطلب الثالث: مداخل و استراتيجيات إدارة المعرفة

الفرع الأول: مداخل إدارة المعرفة

- تعكس الرؤى المختلفة للمعرفة وطبيعتها على أبعادها ومداخل إدارتها ويمكن التمييز في هذا الإطار بين مختلف المداخل من خلال مفهومها وهدفها، وفي ضوء التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة يتجلى أن هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة في المنظمة، والمتمثلة في:¹
1. **مدخل الرافعة:** وهو المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة حيث يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، تحت تأثير الإمكانيات الهائلة لهذه الاخيرة، والمتمثلة في:
 - قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جمع، تصنيف، معالجة، تخزين واسترجاع المعلومات بسرعة عالية، وهذه القدرة تتزايد باستمرار في ظل التطور التكنولوجي؛
 - التشبيك الفائق يعد السمة الاساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المنظمة، وهو المرجع المعتمد لقياس عمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها الكترونياً؛
 - برمجيات التطبيق التي مازالت تستخدم في المنظمات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج الأعمال الإدارية، المحاسبة والمالية...، وبرمجة إعادة الهندسة وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبائن.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 118.

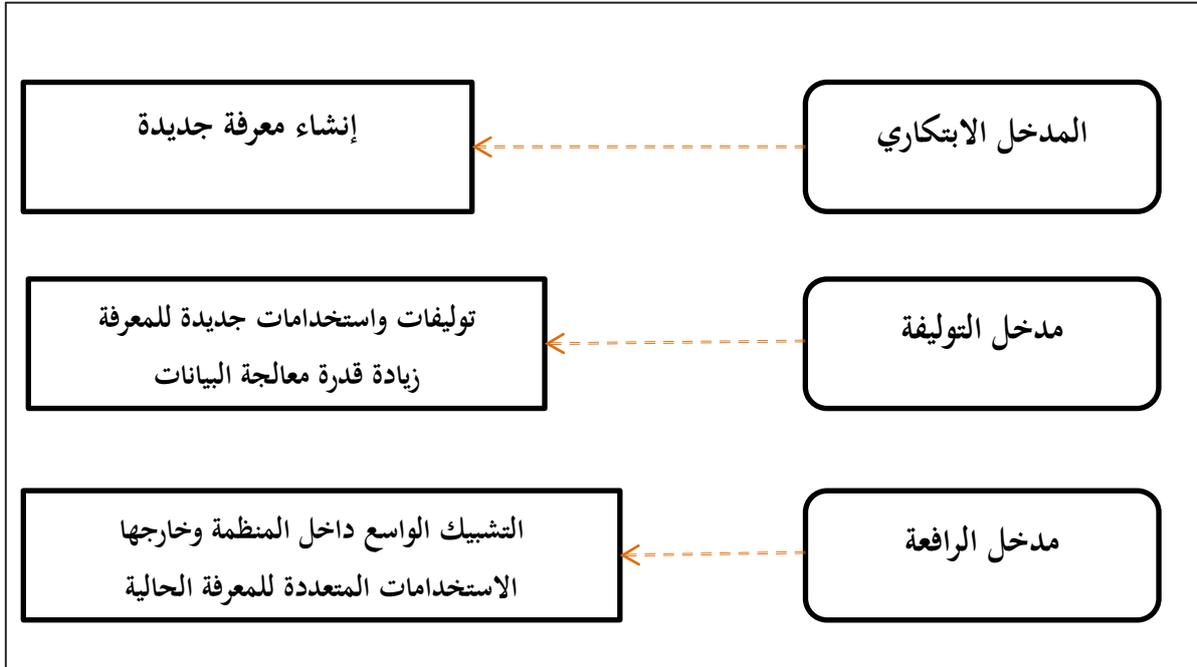
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

كما أنه لا بد من الإشارة إلى أنه ضمن مدخل الرافعة يتم التركيز على العلاقة بين المعلومات والمعرفة، ونظرا للخلط الكبير بين المفهومين تم التركيز فقط على المعرفة الظاهرة والمتمثلة في إدارة الوثائق، جمعها، تصنيفها، ومعالجة المعلومات المخزنة في الوثائق وقواعد البيانات ومستودعاتها وفي الشبكات. ذلك يعني أنه ضمن مدخل الرافعة يعتمد على الكم وليس على الكيف الشيء الذي لا يسمح للمضمون بالتطور كثيرا، وتتمثل البنية التحتية للمنظمات القائمة على هذا المدخل في الوثائق وقواعد البيانات وشبكة الإعلام الآلي.

2. مدخل التوليفة: يعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين غدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق ومستودعات البيانات (مدخل الرافعة)، وبين إدارة المعرفة القائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة (المدخل الابتكاري). ويتم وفق هذا المدخل توظيف المعرفة الصريحة والضمنية في المنظمة ضمن توليفات جديدة واستخدامات مغايرة باعتباره يركز على نفس المعرفة. إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد، كونه يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المنظمة من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مختلف المجالات.

3. المدخل الابتكاري: يقوم هذا المدخل على إنشاء وخلق المعرفة، فهو يعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلية لمعالجة المعلومات، بل هي نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة. كما أنه يمكن أن نوضح ونلخص مداخل إدارة المعرفة وفق ما جاء به أحد الباحثين من خلال الشكل (1-4).

الشكل (1 - 4): المداخل الأساسية لإدارة المعرفة

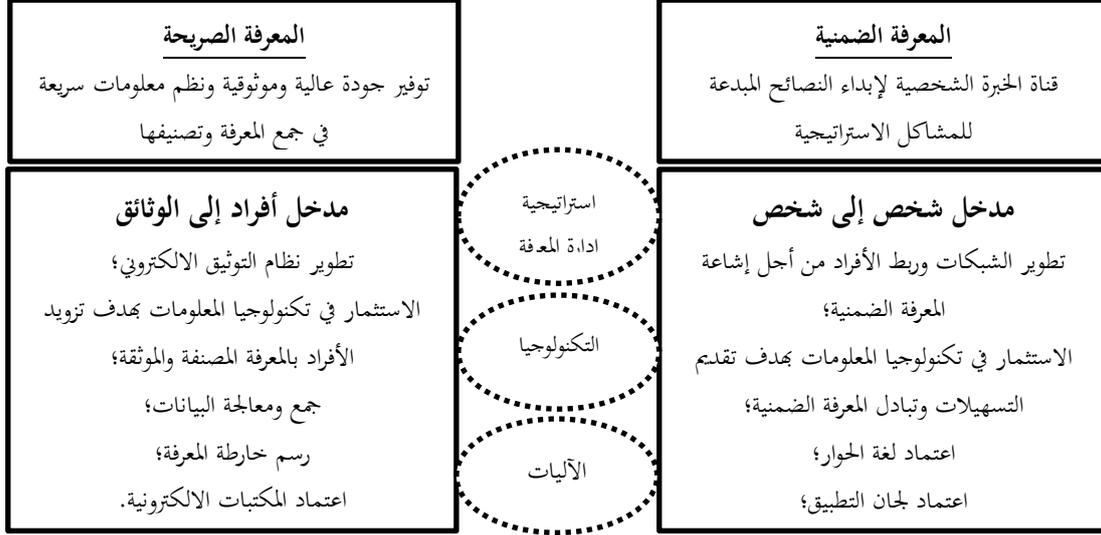


المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 118.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

بينما Daft يؤكد على وجود مدخلين فقط لإدارة المعرفة وهما: مدخل المعرفة الضمنية ومدخل المعرفة الصريحة حيث أكد على أن إدارة المعرفة غالباً ما تتطلب تغييراً رئيسياً في الثقافة، والشكل (1-5) يوضح ذلك.

الشكل (1 - 5): مداخل إدارة المعرفة حسب Daft



المصدر: داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص 59.

يعتمد المدخل الأول (المعرفة الصريحة) على المعرفة التي تم جمعها وإعدادها وتوثيقها باستخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث يمكن استخدامها بسهولة من قبل الآخرين لما تكون في شكل خارطة معرفة أو مكتبة إلكترونية. أما المدخل الثاني (المعرفة الضمنية) يركز على تفعيل التجارب الشخصية والتفكير، بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية التبادل المعرفي عن طريق تدعيم وتشجيع لغة الحوار والمناقشة وحرية إبداء الرأي، كما أن هناك تصنيف آخر يميز بين مجموعة من المداخل وهي:

- **المدخل الاقتصادي:** يرى Earl أن هذا المدخل يهتم بقضايا استغلال وحماية معرفة المنظمة وأصولها الفكرية التي تشمل براءات الاختراع، العلامات التجارية، المعرفة الفنية (المهارات)¹. وينطلق من كون المعرفة مرمزة ومحددة في حقائق ومفاهيم، وأن هذه الأخيرة هي القدرة على الفعل وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساساً حول الإجابة عن سؤال كيف؟ ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري. وتعد تكنولوجيا المعلومات الرافعة الأساسية في هذا المدخل حيث يركز أساساً على التقاط وتخزين واستغلال المعرفة الصريحة، وبالتالي فهو يركز أساساً على الذاكرة التنظيمية.

¹ - Gottschalk Petter, **Strategic knowledge management technology**, Idea Group Publishing, 2005. P 11

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

كما نظر Peter Drucker إلى إدارة المعرفة على أنها المرحلة التي لم يعد فيها الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من أصول غير ملموسة لكنها تظهر في الميزانية والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام.¹

نجد أن المدخل الاقتصادي يتوافق مع مدخل الرافعة في التصنيف الأول من حيث توظيف المعرفة الصريحة والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في معالجة البيانات وتصنيفها وتبويبها وإمكانية استرجاعها بسرعة.

- **المدخل التنظيمي:** ويتناول هذا المدخل المعرفة بنوعها الصريح والضمني وبالنظر إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة، وبالتالي فالرافعة الأساسية تتمثل في كيفية تدوير المعرفة داخل المنظمة.²

يتفق المدخل التنظيمي مع مدخل التوليفة في التصنيف الأول من حيث توظيف المعرفة بنوعها الصريحة والضمنية.

- **المدخل السلوكي:** يركز على الجانب الانساني والعقلي والثقافي من مشكلة اكتساب وخلق واستثمار المعرفة بكل أبعادها الشاملة وعناصرها العميقة وذلك من أجل خلق ميزة استراتيجية مؤكدة للمنظمة، باعتبارها النشاط الأول لإدارة المعرفة.³

- **المدخل الاستراتيجي:** حيث يعتبر هذا المدخل إدارة المعرفة كبعد للاستراتيجية التنافسية، ويعتبر المعرفة جوهر الاستراتيجية ومصدرا للتفوق التنافسي. ومنه تناول هذا المدخل المعرفة على أنها قوة أي من زاوية التفوق المعرفي الذي يعد الطريق للتميز من خلال الموجودات الفكرية.

- **مدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** يستند هذا المدخل على دمج برامج الحاسوب مع البنية الأساسية التكنولوجية الضرورية لتنفيذ إدارة المعرفة، ويتم ذلك باستخدام وسائل تكنولوجية متعددة مثل البريد الإلكتروني، نظم دعم القرار، البرمجيات الحديثة وتحسين العمل الجماعي التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة بغض النظر عن اعتبارات الزمان والمكان.

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة

في عصر المعرفة أصبحت متغيرات وأدوات الإدارة التقليدية، غير فاعلة وأصبح من الضروري الانتقال الجوهري من الإدارة المبنية على أساس الدور إلى الإدارة ذات الأهداف الموجهة نحو التحسين والتطوير، وضحى الأمر يتطلب تبني مفاهيم إدارة المعرفة وتفعيلها في مجال ممارستها الإدارية من خلال استراتيجية إدارية شاملة قائمة على المعرفة.

¹ - عبد الخالق فاروق، اقتصاد المعرفة في العالم العربي مشكلاته وأفق تطوره، شركة أبو ظبي للطباعة والنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص15.

² - بوزيدي هدى، مرجع سبق ذكره، ص44.

³ - حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص40.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

1. مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة:

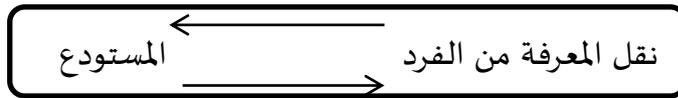
تعرف استراتيجية إدارة المعرفة بأنها: " الاستراتيجية التي تعمل كخارطة طريق لاستقطاب المعرفة، تكوينها، تخزينها، المشاركة بها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري"¹. وينظر إلى هذه الاستراتيجية بمنظورين: فالأول يتمثل في تطوير استراتيجية المعرفة وإعطائها طابع الرسمية على المستوى التنظيمي. أما الثاني فيتمثل في ضمان تكامل استراتيجية المعرفة مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة. وعليه يمكن القول بان كل منظمة بحاجة إلى استراتيجية خاصة بتطوير المعرفة وتنميتها، تعتمد على استثمار الموارد الفكرية والمعرفية المتاحة وتوظيفها في أنشطتها المختلفة وهذا يتطلب بالضرورة:

- ترسيخ مبدأ الإبداع والابتكار؛
- ترسيخ الثقافة التنظيمية المعرفية؛
- بناء هيكل إدارة المعرفة.

2. أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة:

بعد تصنيف المعرفة ضمن مفهومين أساسيين: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية أصبح توظيف المعرفة مصنفا أيضا من خلال استراتيجياتها التي تتمحور حول التمييز بين أصناف المعرفة، من خلال اعتماد ثلاثة استراتيجيات متميزة والمتماثلة في كل من²:

- **استراتيجية الترميز Codification Strategy**: تعتمد هذه الاخيرة على المعرفة الصريحة التي يمكن استخدامها والاستفادة منها داخل المنظمة من خلال الشبكة الداخلية، وعليه تتمحور هذه الاستراتيجية حول الحواسيب والشبكات ويجري بموجبها ترميز المعرفة وتخزينها في قواعد معرفية يمكن الوصول إليها. ويصطلح أيضا على هذه الاستراتيجية بـ **نموذج مستودع المعرفة** إذ تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المعرفة وجعله متاحا للعاملين. ويتم بحسبها تبادل المعرفة بخطوتين:



- **استراتيجية الشخصية Personalization Startegy**: تركز استراتيجية الشخصية على المعرفة الضمنية القابلة للتعلم فقط وليس النقل من خلال الملاحظة المباشرة والاحتكاك مع ذوي الخبرة والتشارك معهم في العمل والفريق والخبرة من خلال اتصالاتهم، حواراتهم، مناقشاتهم، تفاعلاتهم وعملهم المشترك. ويصطلح أيضا على هذه الاستراتيجية بـ **شبكة المعرفة**.

¹ - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 302.

² - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 143.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- الاستراتيجية الهجينة أو المختلطة **Hybrid Strategy**: لا تعمل المنظمات عادة على تبني إستراتيجية دون الأخرى (الترميز و الشخصية) وإنما الدمج بينهما. وفي هذا النوع يتم ترميز المعرفة الصريحة و تخزينها في قواعد معرفية تجعلها متاحة للاستخدام والتوظيف في حين تظل المعرفة الضمنية حبيسة العقول، مع التوجه نحو تحويل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة في المنظمة.

إن المتعمق في الاستراتيجيات حسب هذا التصنيف يجد أن الاستراتيجية الهجينة هي الاستراتيجية المثلى حيث تتراوح بين توزيع المعرفة المتاحة ومشاركتها من جهة بتضمين دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمحافظة على المعرفة المضمرة من خلال عدم السعي إلى ترميزها أو استخراجها من جهة أخرى لأن أغلب المنظمات الناجحة تستخدم الاستراتيجيتين معا الأولى مستقلة والثانية تابعة وإلا العكس. إن اختيار استراتيجية إدخال أو إخراج إدارة المعرفة المناسبة يتطلب التمييز بين ثلاثة استراتيجيات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (1-3): استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة

النمو التدريجي	التروي والحذر	دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة
تستخدم هذه الاستراتيجية حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة والأفراد المعنيين مهتمين وتكون بصفة تدريجية. تتميز بأنها:	تعتمد هذه الاستراتيجية على المبادرة إلى تبني إدارة المعرفة لكن بحیطة وحذر إذ تطبق على نطاق ضيق في بداية الأمر ثم تتوسع تدريجياً وفق الحاجة. تتميز بأنها:	تتطلب هذه الاستراتيجية إدارة إبداعية تهدف إلى تجديد المنظمة تطويرها وأيضاً تقويتها. تتميز بأنها:
- قليلة المخاطر؛	- قليلة المخاطر؛	- متوسطة المدى؛
- منخفضة العائد.	- تحقق مكاسب تنافسية؛	- مرتفعة العائد؛
	- تساعد في بناء القدرات المعرفية.	- تحقق ميزة تنافسية.

المصدر: عمر علي همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 313-314.

وعند تحليل مختلف الاستراتيجيات المذكورة أعلاه يتبين لنا أن إستراتيجية إدارة المعرفة هي:

- استراتيجية فعالة؛
- استراتيجية كمية؛
- استراتيجية قابلة للرقابة؛
- استراتيجية غير قابلة للتقليد وقادرة على المنافسة.

المطلب الرابع: عمليات ونماذج إدارة المعرفة

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، حتى تنفذ على أحسن وجه داخل المنظمة ما. لذا يتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت وغن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

كما يشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والحفاظ عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام كما يشير "King" إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما تكون مجردة من القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة¹، ويمكن الإشارة إلى أربع مقاربات في ما يخص عمليات إدارة المعرفة²:

- **المقاربة الأولى:** يشير Alee إلى أربع عمليات معرفية، تكون دورة المعرفة في هذه المقاربة دورية بمعنى أن المعرفة بعد تجديدها يعاد توليدها من جديد وهكذا دواليك.

- **المقاربة الثانية:** هي لمنظمة Arthur Andersen للاستشارة في الاعمال التي قدمت تقييماً لإدارة المعرفة تحدد فيها سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة وهي: تجديدها وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وتوليدها حيث تتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة المنظمة وقيادتها وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج

- **المقاربة الثالثة:** قدمتها Davenport التي تؤكد أن أهمية دراسة عمليات المعرفة العامة وتحسينها حيث لا يمكن أن ينسى أن المعرفة تتولد وتستخدم ويجري تقاسمها بعمق ضمن عمليات العمل. وتتضمن سيرورات المعرفة في توليد المعرفة ونشرها وتنظيمها وتطبيقها، حيث تختلف العمليات المحددة التي يمكن أن تقوم بها منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، فيمكن أن تتعلق بأبحاث السوق وتصميم المنتج وتطويره، أو حتى بعمليات التفاعل التبادلي مثل تشكيلة الطلبات والتسعير، إذ لا بد من تدخل إدارة المعرفة لتعزيز مثل هذه العمليات الأساسية في أداء المنظمة.

- **المقاربة الرابعة:** وهي مقاربة Nonaka & Takeuchi الجديدة بالذكر حيث أكد أن توليد المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التآلف بين المعرفة الصريحة والضمنية. تهدف هذه المقاربة إلى خلق بنية مناسبة وموائمة تضمن التشارك الجماعي للمعرفة وتطويرها.

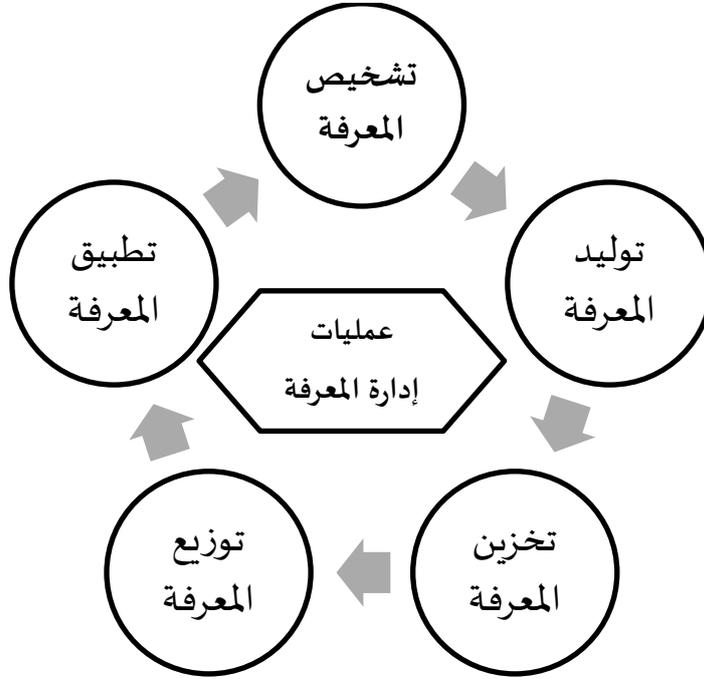
¹ - حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2013، ص 09.

² - داسي وهبية، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

وعليه فإننا أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر بإجماع عدد من الباحثين، وفي دراستنا الحالية سنتطرق إلى خمسة عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الاشمل من بين النماذج. والشكل (1- 6) يوضح لنا العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

الشكل (1- 6): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة على ضوء دراسات سابقة

1. تشخيص المعرفة: إن العائق الدائم في حياة المنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة لذلك نجد أن تشخيص الحاجة للمعرفة من الامور المهمة لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص، وغياب هذا الاخير يعد جوهر مشكلة المنظمات المعرفية.

لذلك إذا أرادت المنظمة ان ترصد قدراتها المعرفية عليها ان تتحرك في محورين هما: أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها.

من هنا توجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الافراد اصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على السواء. وفي هذا النطاق يتوجب على المنظمة إنشاء دليل للعاملين بها وخبرائها لتعرف ما لديهم من معرفة وخبرات. حيث يعد هذا الدليل بمثابة الرسم الطوبوغرافي للأصول المعرفي للمنظمة يمكن التعبير عنه في شكل جدول محوره الرأسي به اسماء العاملين ومواقعهم بالمنظمة، والمحور الأفقي يشمل نواحي المعرفة التي تريد المنظمات رصدها مثل الشؤون المالية، ونقل التكنولوجيا، تسويق... الخ ومن ثم وضع علامات معبرة في نقاط التقاطع بين المحورين الرأسي والأفقي تعبر عن مستوى الخبرة والاهتمام التي يمتلكها الأفراد حيال مجال المعرفة المحدد.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

أما في مجال رصد المعرفة الخارجية للمنظمة فيجب مراعاة الاعتبارات التالية¹:

- **الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر:** وهي مؤسسات تتكون من علماء وخبراء وباحثين متخصصين في متابعة حركة البحث العلمية على المستوى العالمي ويحقق هذا الاتصال مصلحة مزدوجة تستفيد المنظمة بإمامها بالتطورات العلمية في مجال تخصصها ويستفيد من الخبرة بإعطائه أبحاثه فرصة التطبيق العلمي من خلال التعاون مع المنظمة.

- **الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة:** فمن خلال البحث على الانترنت تستطيع المنظمات التعرف إلى من لديه الحلول للمشاكل التي تتعرض لها وسمي ذلك بالجولات الاستكشافية على الانترنت.

- **مراكز الاستماع:** وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد فهي عبارة عن لقاءات تكون بين المديرين وخبراء المنظمات لإيجاد حلول للمشاكل المشتركة.

- **برامج البحث الذكية على الانترنت:** وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على مواقع الانترنت وتحديد ما يفيد المنظمة منها وسط الاحجام الهائلة من المعلومات المعروضة، وفي النهاية يجب أن يكون للمنظمة تصور لتحديد المعرفة التي تفيدها وعليها ان تحدد المعرفة التي يجب أن تتواجد بها في لحظة إنشائها وما المعرفة التي عليها اقتناؤها من مصادرها الخارجية والداخلية وما المعرفة التي يجب عليها أن تطورها بسبب عدم وجودها داخليا وخارجيا.

2. توليد المعرفة:

تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وقد أشار Nonaka & Takeuchi أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الابداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية².

أي أن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل لتوليد رأس مال معرفي. ويقصد بتوليد المعرفة تلك العمليات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة وتعدد مصادر الحصول على المعرفة وتندرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

¹ - حسن عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

² - هيثم الحجازي، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الاهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 81.

الشكل (1-7): مصادر المعرفة التنظيمية



المصدر: هيثم حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

ولا يعني توليد المعرفة الحصول المنظمة على معرفة جديدة فقط ولكنه يعني مدى قدرة المنظمة على ابداع المعرفة، ويشير إبداع المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق جديدة ويتوقف الحكم على كون المعرفة الجديدة قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية.

واستنادا إلى التصنيف الذي قدمه Nonaka & Takeuchi للمعرفة التنظيمية والتمييز بين المعرفة الضمنية والصریحة فقد طور نموذجا أطلق عليه دورة إبداع المعرفة (SECI) وطبقا لهذا النموذج فإن المعرفة تنشأ من خلال عملية تحويل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بما ينتج عنه من دورة لإبداع المعرفة وتتضمن عملية التحويل أربع عمليات فرعية هي:¹

- **التشارك:** وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفة عن طريق تبادل الخبرات والافكار والمهارات الفنية بين الافراد وبعضهم البعض، يمكن القول أنه خلال هذه العملية المعرفة تكون من ضمنية إلى ضمنية.

- **الايحراج:** أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال التي تستخدم اللغة في الحوار والتفكير الجماعي.

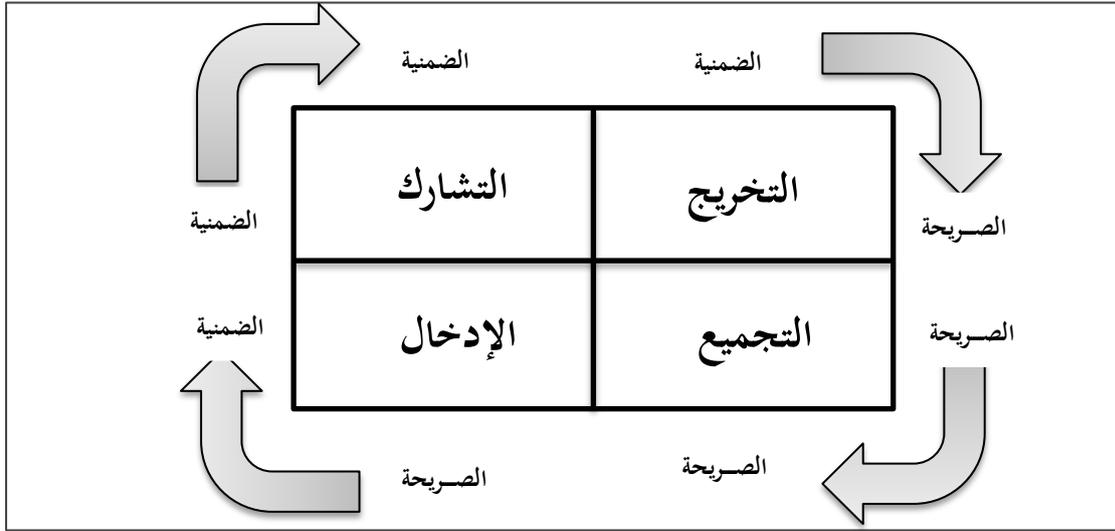
- **التجميع:** حيث يتم تحويل المعرفة الصريحة خلال الدمج والتصنيف وهو ما يعني معرفة صريحة جديدة وذلك عن طريق نقلها عبر نظم يدوية أو معلوماتية، أي ان المعرفة تمون من صريحة إلى صريحة.

¹ -Nonaka, I.and H.Takeuchi, "The Knowledge creating company" : how Japanese companies create the dynamics of innovation,(New York: Oxford University Press,1995),pp67-73.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- **الادخال:** يتم فيها خلق معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الصريحة عن طريق إضافة الصفة الذاتية عليها والتي تتم عن طريق التعلم وتستخدم معرفة صريحة مثل الارشادات والادلة والقصص التي يتم تداولها شفويا كلما أمكن ذلك. ويشير النموذج إلى أن المعرفة هي منتج من التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وأن تكوين المعرفة يتم بشكل حلزوني متتابع، تبدأ بأن يشترك الناس في معرفتهم الداخلية الضمنية من خلال التفاعل الاجتماعي مع بعضهم البعض، ويكتسب أناس آخرون المعرفة المشتركة وهو ما يعني خلق معرفة جديدة ويتشارك هؤلاء الناس مع آخرون في المعرفة التي اكتسبوها، وتبدأ العملية من جديد في دورة مستمرة.

الشكل (1-8): نموذج (SECI) لتكوين المعرفة



Source : Martin Wickes, Annette Leslie, Fiona Lettice, **a perspective of Nonaka's SECI model from programme management : combining management information, performance measurement and information desing** p : 06

كما يمكن توليد المعرفة من خلال أسر أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف أو امتصاص أو كسب واستحواذ وتشير جميع هذه العمليات إلى توليد المعرفة لكن بأساليب ومن مصادر مختلفة فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف والامتصاص يشير على القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة والأسر يشير على الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين والابتكار يشير إلى تولي معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة، أن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها لكن من الممكن ان يتم توليدها من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الابداعي حيث أن الكفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال.¹

¹ - إيناس اللوزي، موسى اللوزي، معتز الدبعي، " إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التميز مؤشرات ومعايير قياس الأداء الإداري العربي"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25 افريل 2013، ص 288.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

3. **تخزين المعرفة:** إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الافراد وشبكات العمل. وانه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة.

وإن هناك ادوات اخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة. وان جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة.

ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورة الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.¹

هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه فليس إبداع المعرفة مقتصر على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة.

كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.²

وقد أشار ماكليود إلى نوعان من التخزين الاول الحزن التتابعي وآلياتها الشريط المغنط لحزن المعرفة التراكمية والثانية الحزن للوصول المباشر وآليات استخدام اسلوب القرص المغنط CD ذلك ويستخدم لإجراء الكتابة لمرة واحدة لكن يستخدم للقراءة والاطلاع لمرات عديدة، كما يمكن تخزين المعارف أيضاً على الحوامل البشرية أي في فكر الكفاءات الموجودة في المنظمة بالإضافة إلى المكتبات الالكترونية والشبكات الداخلية والخارجية والتي تساعد الافراد على الوصول إلى المعرفة الصريحة المخزونة في قواعد البيانات.³

4. **تطوير وتوزيع المعرفة:** إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة*، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية. ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة بالإضافة إلى التركيز على التعلم

¹ - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص43

² - المرجع السابق، ص44.

³ - سامر أحمد المهدي، عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012، ص240.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة او تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة.

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وانه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الادوات الالكترونية، فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

كما ان العديد من الشركات الكبرى مثل IBM باتت تدرك القيمة الضمنية المتأتية من توزيع المعرفة، وتستخدم في ذلك عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين ما يمكن استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع قصص اخرى معتمدة على قيم مرغوبة.

كما تستخدم الشركة قنوات توزيع للمعرفة بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتحوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة المؤتمرات الفيديوية.¹

5. تطبيق المعرفة: تعد عملية تطبيق المعرفة من بين أبرز عمليات إدارة المعرفة وتشير هذه العملية إلى المصطلحات التالية: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة والتطبيق.

إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها فالتطبيق الفعال للمعرفة يؤدي إلى تحسين الاداء التنظيمي وتحقيق اهداف المنظمة وحل مشاكلها وضمان نموها واستمرارها، فالمنظمات التي تملك أفضل معرفة ليست هي من تملك ميزة تنافسية بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه فالمعرفة التي لا تنفذ تعتبر مجرد تكاليف وأن نجاح أي منظمة في برنامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوفر لديها فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته يعد من أهم معايير التقييم في هذا المجال.

الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء استراتيجيتها وافترضاها الأساسية.

يمكن القول أن أي نموذج أو نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية لتحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:²

- المرونة: لاستيعاب المتغيرات والتعديلات؛
- القدرة لتزويد المنظمة بما تحتاجه من معرفة تضمن لها الاستدامة؛
- الاتفاق والانسجام مع ثقافة المنظمة وخططها الاستراتيجية وأنشطتها ونظام عملها؛
- رأس المال البشري المؤهل لإدارة النظام وتطبيق النموذج.

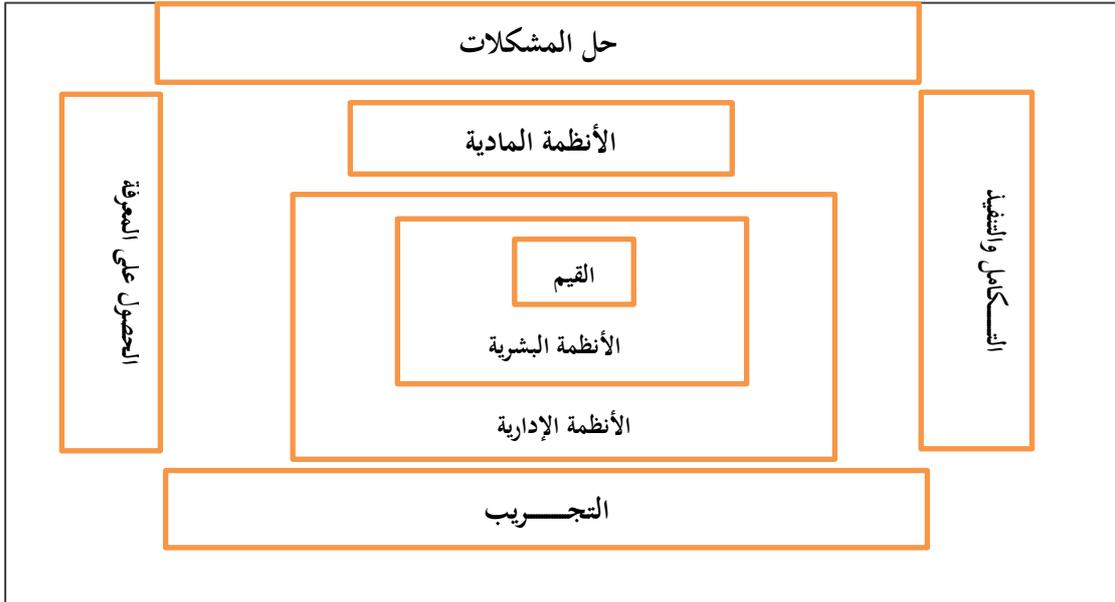
¹ - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² - إيمان السامرائي، هيثم حسين، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، عمان، 2004، ص 49-50.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

وسنعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات التي أخذت تعول على المعرفة الكثيفة في أعمالها¹:

1. نموذج ليونارد بارتون (L. Barton) لإدارة المعرفة: يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، وإن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال هي:
 - المعرفة قد تكون في شكل مادي: وتكون متمثلة في براءة الاختراع، حيث أن هذه المعرفة تكون ملموسة.
 - المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وتكون مجسدة في طرق التعلم، وهذا ما يساعد في عمل الأشياء بأكثر فاعلية.
 - المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة، أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
 - المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون بالثقافة التنظيمية. وفي ما يلي توضيح هذا النموذج في الشكل (1-9):



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات - دار الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2008، ص118.

ويمثل الشكل السابق نمودجا لإدارة المعرفة حيث اعتبر أن المعرفة تمثل ميزة تنافسية إذا ما استغلته المنظمات ستكون أفضل، ولقد اعتبر هذا النموذج المعرفة على أنها توجد في أربعة أشكال، فالمعرفة قد تكون لدى الفرد إما

¹ - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص ص 122-123.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

ظاهرة أو باطنة، وقد توجد في العلاقات بين العاملين بالمنظمة؛ فإذا كان في المنظمة ثقافة الاحتكاك بين العاملين والتواصل فإن ذلك سيؤدي إلى التحوار بينهم وتبادل المعارف ومن ثمة زيادتها، كما توجد المعرفة أيضا حسب هذا النموذج في طرق التعلم فإذا استطاعت المنظمة أن تولد معارف جديدة فيها فإنه يجب التركيز على إيجاد الطرق الجيدة لتعليم العاملين، وهذا ليتمكنهم من اكتساب معارف جديدة يستطيعون بها إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وأخيرا تكون معرفة المنظمة كامنة في براءات الاختراع، وهذا يساعدها على احتكار المعرفة وعدم تمكن المنافسين من التقليد، كما أن هذه الأشكال للمعرفة التي تمتلكها المنظمة تمثل لها قدرة تستطيع أن تنافس بها والبقاء في محيط كثير التغيرات سريع التطورات.

2. نموذج موئل لإدارة المعرفة: وهذا النموذج قدمه دينيس وينوسكاي (Winosky. E.D). ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة، وهو ذا سلسلة دائرية لإدارة المعرفة يتكون من أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل. وهذه المكونات هي¹:

- **القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة:** وتتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة والأدوات والتكنولوجيات التي تعمل على تجسيد عمليات إدارة المعرفة.

- **ثقافة إدارة المعرفة:** وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة.

- **أهداف إدارة المعرفة:** وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة.

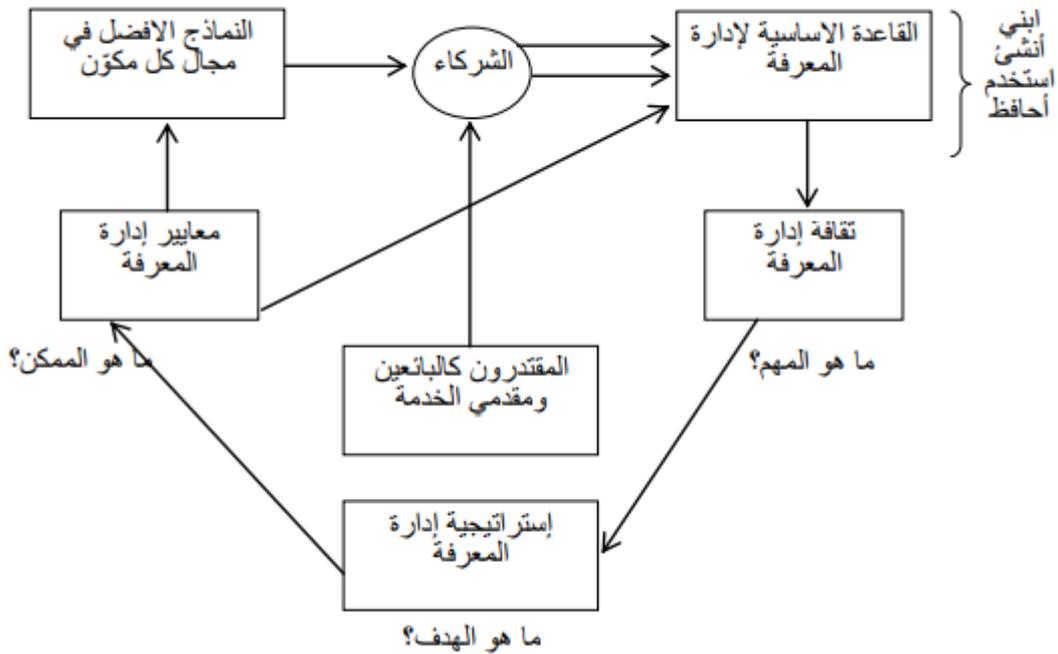
- **معايير إدارة المعرفة:** وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

ويمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل (1-10):

¹ - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع السابق، 2005، ص124.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

الشكل (1-10): نموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات - مرجع سبق ذكره، ص 119.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن هذا النموذج يعتبر أن المعرفة خبرة بفعل ما ينتج من خلال تلك الدائرة المستمرة والتي تتبع فيها المنظمة الممارسات الافضل ولها أهداف محددة تسعى الوصول إليها بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من جهة ومن جهة أخرى الثقافة السائدة في المنظمة التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة، كل هذا من اجل تلبية حاجيات المستهلك افضل مما يتلقاه من المنافسين، وحسب رأيي فإن المعرفة هنا هي أن تعرف المؤسسة حاجات الزبون من أجل تليتها، وبالتالي تحقيق أكبر شريحة من السوق، وعليه فالمنظمة حسب هذا النموذج تسعى إلى إيجاد الطرق التي تعرف بها حاجات الزبون من جهة ومن جهة أخرى توجيه قدرات وجهود العاملين لانتاج أو لتقديم أفضل ما يتوقعه.

3. نموذج دافيد سكايرم لإدارة المعرفة: يقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات استراتيجية، تمثل القوة المحركة الأولى في استخدام أفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الافضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة. وهذه القوة يعبر عنها بـ (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم حلها في الماضي بنجاح. والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي¹:

¹ - المرجع السابق، ص 126.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- **معرفة الزبون:** تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة؛
- **المعرفة في المنتجات والخدمات:** أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة؛
- **المعرفة في الأفراد:** تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث أن التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية؛
- **المعرفة في العمليات:** تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخيرة؛
- **الذاكرة التنظيمية:** وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة؛
- **المعرفة في العلاقات:** تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين، الزبائن والعاملين؛
- **الأصول المعرفية:** ويتمثل هذا العامل في قياس رأسمال الفكري وتطويره واستغلاله حسب هذا النموذج فإن المعرفة التي يجب أن تديرها هي تلك المعرفة الموجودة أصلاً في المؤسسة وأيضاً المعرفة التي تولد فيها؛ فالمعرفة الموجودة يجب أن توفر الطرق لتحديدتها، للمشاركة بها، أما المعرفة الأخرى هي تلك المعرفة التي تولد في المؤسسة المتجسدة في منتجات أو عمليات جديدة، لكن لتنفيذ هذا المشروع (مشروع إدارة المعرفة) يجب من عوامل مساعدة هي معرفة أين نجد تلك المعرفة، والتي هي موجودة حسب هذا النموذج في العلاقة مع الزبون، المعرفة موجودة في الفرد من خلال تكوينه وتطوير قدراته، موجودة في الذاكرة التنظيمية، في العمليات، في المنتجات الجديدة. وعليه فإن إدارة المعرفة مشروع لتنفيذه يجب على المؤسسة أن ترصد كل المعارف الموجودة بها وان تبتكر معارف جديدة.

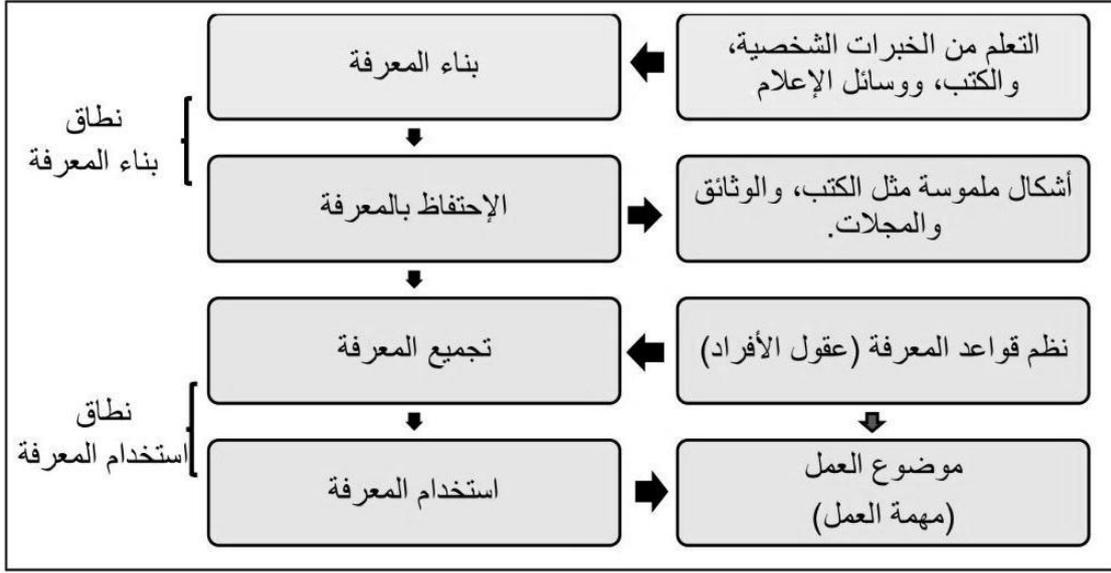
4. نموذج (Wiig) لإدارة المعرفة: حيث يقدم (Wiig) نموذج يحقق أربعة أهداف رئيسية وهي¹:

- بناء المعرفة؛ الاحتفاظ بالمعرفة؛ تجميع المعرفة؛ استخدام المعرفة.
- في هذا النموذج تُصور نشاطات الفرد على أنها خطوات متسلسلة لتسهيل بناء المعرفة واستخدامها وايضا توليدها، وقد قام هذا النموذج بدمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى الأفراد والمؤسسات.

¹ - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 123-124.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

الشكل (1- 11): نموذج (Wiig) لإدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد الزبادات، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص124.

ويلاحظ من هذا النموذج أنه تم الدمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد. وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكن على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما، ويركز هذا النموذج على ربط الوظائف والنشاطات التي تهتم بها المؤسسة لإنتاج المنتجات والخدمات.

وخلاصة القول أن نماذج إدارة المعرفة اختلفت من باحث لآخر، فمنهم من ركز على عملياتها ومنهم من ركز على العناصر التي يجب أن تتوفر لتطبيقها. لكن في العموم إدارة المعرفة عبارة عن مشروع كي تستطيع المؤسسة أن تطبقه لابد من تهيئة القاعدة الاساسية لذلك من تكنولوجيا، أفراد، ثقافة تنظيمية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

المبحث الرابع: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

تعتمد عملية تطبيق إدارة المعرفة بشكل حيوي في المنظمات على مجموعة من المتطلبات الضرورية المختلفة والمتكاملة فيما بينها والمتعلقة أساسا بالبيئة المتوافرة في المنظمة والمحيط بها، إذ يمكن القول أن غياب أحد هذه المتطلبات من شأنه أن يشكل عاملا معيقا لعملية تطبيق إدارة المعرفة على مستوى المنظمات فوجودها كعناصر مجتمعة ضروري لضمان نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالشكل المطلوب، وقد حددت هذه المتطلبات نظريا من خلال اتفاق واضح بين أغلب الباحثين والدارسين لهذا الموضوع بالثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، والتي سنتطرق إليها بشيء من التفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة

بالنظر لأهمية الثقافة التنظيمية، فإن المنظمات تسعى باستمرار لمحاولة بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتنفيذ استراتيجية المعرفة، من خلال السعي لتغيير الثقافة السائدة ان كانت ذات قيم سلبية ومحاولة إيجاد وترسيخ قيم ثقافية بديلة مساندة لاستخدام المعرفة ومشاركتها، طالما أن مسألة الثقافة التنظيمية تتعلق بالأساس بالموارد البشري للمنظمة.

الفرع الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

يتألف مصطلح الثقافة كما عرف من قبل مدرسة الانثروبولوجية الفكرية من بنيات نفسية سيكولوجية تقود سلوك الأفراد والجماعات. أي ان ثقافة المجتمع تتألف مما يمكن أن يعترف أو يؤمن به للعمل بالطريقة المقبولة لأعضائه. والمصطلح الثقافة التنظيمية نفس المعنى إلا أنه يطبق على مفهوم المنظمة مقابل المجتمع.

1. تعريف الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية أسر اهتمام الكثير من الباحثين، حيث اختلفت التعاريف

كل حسب وجهة نظره وفيما يلي سنتطرق إلى بعض التعاريف التي أشار إليها بعض الباحثين:

- **تعريف Ouchi:** حيث عرف الثقافة التنظيمية على أنها تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة فيكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا¹.

- **تعريف Schein:** يعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة التي تحكم

تفاعل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض ومع الموردين والزبائن والناس الآخرين ممن هم خارج إطار المنظمة².

¹ - وليم أوشي، ترجمة حسن محمد، النموذج الياباني في الإدارة النظرية Z، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985، ص62.

² - Edgar H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass , 2009, p 27.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

كما تعرف الثقافة التنظيمية على أنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم أهداف المنظمة¹.

من خلال التعاريف السابقة نجد مجموعة من العناصر التي تمثل القاسم المشترك:

- الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والافتراضات المشتركة للعاملين داخل المنظمة؛
- الثقافة التنظيمية موجهة لسلوك الأفراد داخل المنظمة؛
- الثقافة التنظيمية كمعيار لتمييز منظمة عن منظمة أخرى؛
- الثقافة التنظيمية هي أحد المؤشرات الرئيسية لبقاء المنظمات؛
- آلية للتفكير المشترك اتجاه ما تتعرض له جماعة ما في وقت ما.

2. أهمية الثقافة التنظيمية: يرى العديد من الباحثين أن الثقافة تلعب أدواراً مهمة للمنظمة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة. كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية وبالاعتزاز وبالتالي يمكن أن تمثل محفزاً للأداء والعمل. وتلعب دوراً مهماً في ترابط مختلف أجزاء المنظمة بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي².

وتعتبر الثقافة التنظيمية على أنها الإطار العام لتصرفات وسلوكيات العاملين بالمنظمة وتؤثر على أدائها ثم خلق إبداعات بها. فهي تركز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بها وإيجاد قيم وأهداف مشتركة بينهم وترسيخ معايير أداء متميزة وتوفير قدر من الاحترام وإتاحة المجال للمشاركة.

وللتأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية يشير الباحثان (Narayanan & Nath) إلى أنه يمكن للثقافة أن تكون مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، ويبينان أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الفعالية التنظيمية سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر³. مما سبق يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في مايلي⁴:

- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه الحكايات والاداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، دار وائل، الأردن، 2009، ص172.

² - طاهر الغالي، الصالح منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال - الاعمال والمجتمع-، دار وائل، الأردن، بدون سنة النشر، ص183.

³ -Gregory et all , **Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes**, Journal of Business Research 62 , 2009, 673-679, P675

⁴ -Saeed, Tahir et al , **Knowledge Management Practices: Role Of Organizational Culture**, Proceedings of ASBBS , V17 N 1, 2010, p130.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- إيجاد شعور بالتوحد: حيث توجد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الاداء المتميز؛

- تطوير الاحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً، توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

- زيادة التبادل بين الاعضاء: يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الغدرات المختلفة والجماعات والأفراد.

3. مكونات الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها¹:

- **القيم التنظيمية:** وهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة المعرفة، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

- **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

- **الأعراف التنظيمية:** وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم توظيف الأب والابن في نفس المنظمة.

- **التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء. وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي تساعد وتدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

- **الاتجاهات:** تشير إلى التقييمات، المشاعر العاطفية، وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة.

الفرع الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة

تمثل الثقافة التنظيمية محدداتاً هاماً لإدارة المعرفة، فالمعرفة تختلف عن المعلومات كونها ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج حاسب آلي، بل توجد في عقول الافراد والجماعات البشرية، ويعني ذلك العلاقات بين البشر تلعب دوراً حاسماً في إبداع المعرفة ونشرها والاستفادة منها في ربوع المنظمة، مثل هذه العلاقات هي وظيفة الثقافة التنظيمية وفي أبسط معانيها، " القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المنظمة² .

¹ - خضير الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، الأردن، 2009، ص266.

² - Schein. E, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass, 1985,p12.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

وبالتالي فإن العامل الثقافي يسهم بشكل جدير بالإهتمام، بالنظر إلى أهمية متغير الثقافة التنظيمية وخاصة تلك القيم التي تساهم في توجيه السلوك التنظيمي، على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، حيث أن الثقافة التي يمكن وصفها بالقوية تساهم في خلق مناخ تنظيمي تسوده القيم المشتركة والاتفاق حول أهداف محددة وصولاً إلى شكل منسجم ومتلائم، مما يزيد من معدلات الالتزام التنظيمي وبالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم ونقل المعرفة، وأن تكون مشجعة لما يعرف بروح الفريق وكلها تمثل عوامل إيجابية لذلك الفعل الانسيابي للمعرفة في المنظمات، أي ثقافة تشجع التواصل بين الأفراد وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، ثقافة تساهم في تضائل أسباب الصراع الهيكلي الذي يمثل قوة للضعف التنظيمي¹.

ولتوضيح الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، قام الباحثان Buboïs & Wilkerson بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكاً ووعياً للمعرفة وبين الثقافة التنظيمية الأكثر إدراكاً ووعياً بالمعرفة وعملياً الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول (1-4): الفرق بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكاً ووعياً للمعرفة والأكثر إدراكاً ووعياً

ثقافة تنظيمية أقل وعياً اتجاه المعرفة	ثقافة تنظيمية أكثر وعياً اتجاه المعرفة
توزيع محدود للمعلومات	توزيع واسع للمعلومات
مستويات إدارية متعددة	مستويات إدارية قليلة
مسؤوليات غير متكافئة	مسؤوليات مشتركة
الاعتماد على القواعد والإجراءات	الاعتماد على المبادئ
بناء تنظيمي رسمي	بناء تنظيمي غير رسمي
تجنب المخاطر	القدرة على تحمل المخاطر
التدريب من حين لآخر	استمرارية التعلم
التركيز المتزايد على الجوانب المادية	التركيز على كافة الجوانب والمجالات
سياسي جامد	منفتح
احتجاز المعرفة والاحتفاظ بها	مشاركة المعرفة والانتفاع بها

Source : Buboïs, N, Wilkerson, T, **Knowledge Management : Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada**, National Collaborating Centre for Methods and Tools: Canada, 2008, p23.

¹ - حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة : مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، 2015، ص 60.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

الملاحظ من الجدول أعلاه أن الاختلاف واضح بين كل من خصائص الثقافة التنظيمية الأقل وعيا اتجاه المعرفة والثقافة التنظيمية الأكثر وعيا اتجاه المعرفة، فالثقافة التنظيمية الواعية بالمعرفة وبما تتميز به من خصائص محددة أعلاه ثقافة تتميز بالمرونة والانفتاح والمشاركة المستمرة للمعارف التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها التنافسية المسطرة، بينما تحظى الثقافة التنظيمية الأقل وعيا بالحمود والاحتكار المقصود للمعرفة والذي من شأنه تعطيل والحيلولة دون تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن المعروف أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاث عناصر أساسية (القيم، المعايير والممارسات)، فالقيم هي بمثابة افتراضات ضمنية غير مرئية تتغلغل بعمق في مجتمع المنظمة، أما المعايير والممارسات فمن السهل ملاحظتها والتعرف عليها وهي أكثر رموز الثقافة التنظيمية وضوحاً، وتعتبر الممارسات على وجه الخصوص هي أسهل الطرق لتغيير السلوك حول استخدام المعرفة والتي تؤثر مع الوقت على رؤية المنظمة، على أن الرؤية الواضحة من شأنها صياغة أهداف واضحة الامر الذي يدفع نحو التغيير المطلوب، وبالإضافة إلى رؤية المنظمة، فإن نظام القيم يحدد أنماط المعرفة المطلوبة المرتبطة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتمثل الثقة والشفافية أهم القيم التي تدعم التدفق الفعال للمعرفة داخل المنظمة، وبالتالي فإن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعارف بشكل حر، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة والتشارك فيها، لذلك من الضروري السعي باستمرار إلى تغيير الثقافة التنظيمية السائدة باتجاه ثقافة تنظيمية مشاركة وفاعلة، أساسها داعم لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

غير أن عملية تغيير الافتراضات الأساسية من قيم ومعتقدات الأفراد حول موضوع ما في المنظمة، تتطلب التحدث مع أفراد المنظمة حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للأفراد تحقيقها من خلال نشر الثقافة الجديدة، وبيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فعاليتها بغياب الثقافة الجديدة والاستمرار في الثقافة السائدة، وذات المنطق ينطبق على استراتيجية المعرفة، إذ يتطلب تنفيذها في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، كثقافة الحث والتشجيع على تبادل الأفكار ومساعدة الآخرين.

كما يجب على القائد الفاعل أن يركز على الانتباه على الثقافة التنظيمية، وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وبقيم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد، وبالتالي تؤثر في الأداء التنظيمي، لذلك يجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية¹:

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها؛

¹ - نهاية عبد الهادي التلباتي وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد11، العدد2، 2015، ص450.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة التنظيمية، من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الذي يستطيع خزنها؟
- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة؛
- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها، توزيعها في أنحاء المنظمة.

الفرع الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة

تعتبر الثقافة التنظيمية حاضنة أساسية للمعرفة وخلقتها ونموها، فإذا توفرت المؤثرات الإيجابية في ثقافة المنظمة اتجه الافراد إلى تقديم الافكار الجديدة التي تؤدي إلى نموها وتميزها، فكلما كان افرادها تشبها بخصائص الثقافة التنظيمية المحفزة على توليد ونشر واستخدام المعارف بما يخدم متطلبات المنظمة، كلما حققت هذه الاخيرة أهدافها الموسومة وفيما يلي يمكن تحديد أهم خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة بالمنظمات:

- الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار سواء بين الأفراد أو بين الأفراد وقيادتهم؛
 - التسامح مع الاخطاء وتشجيع المخاطرة والتجريب؛
 - سيادة التعاون بين الأفراد وتقدير الانجاز والاعتراف به؛
 - تمكين الأفراد في المنظمة؛
 - التركيز على الفرد باعتباره مولد المعرفة في المنظمة؛
 - الممارسة المشتركة من خلال تفعيل دور جماعات الممارسة في المنظمات؛
 - التحفيز والمكافآت لقاء تقاسم المعرفة ومشاركتها.
- تؤسس هذه الخصائص لثقافة تنظيمية مساندة لتطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات بشكل ناجح، من خلال دعم التبادل المعرفي المشترك بين كافة افراد المنظمة، عبر التعاون والتمكين لديهم لفتح المجال نحو الابداع والابتكار المعرفي الذي تفرضه إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة

يلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات، باعتباره المجال الحركي الحيوي الذي يجري من خلاله تنفيذ هذه الاستراتيجية، في إطار تحقيق أهداف إدارة المعرفة، فهو المخطط التنظيمي الذي يتم من خلاله توزيع السلطات والصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام المسندة، والغرض الأساسي من وجود الهيكل التنظيمي في أي منظمة هو تسهيل تدفق المعلومات والمعارف، وتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف النشاطات والوظائف، وعرضها بشكل منسق ومتسلسل، بما يحدد الأدوار والوظائف ويمنع التداخل في الصلاحيات والاختصاصات، لذلك يستلزم تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة هيكلًا تنظيميًا ملائمًا، يكون أكثر تميزًا بالمرونة والتكيف مع المتغيرات المحيطة، من خلال تجديده بطريقة مستمرة بغية كسب قيمة اقتصادية مجدية، كما من شأن الهيكل التنظيمي أن يكون عنصرا معيقا لتنفيذ استراتيجية المعرفة، إذ ما لم يتم اختياره بالشكل المناسب

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

خاصة وأنه قد يعيق عملية الاتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية، بما يعيق عملية إنتاج ونشر واستخدام المعارف بشكل سليم وبالتالي نسعى من خلال هذا المطلب التطرق لهذا العنصر بالتفصيل.

الفرع الأول: ماهية الهيكل التنظيمي

إن المشاركة في إنجاز العمل ينشئ على الفور ضرورة إنشاء التنظيم ولن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية، لا بد أن نتدبر الاساليب والادوات وبفاعلية تحقق الاهداف، واحد اهم الادوات هو الهيكل التنظيمي.

1. تعريف الهيكل التنظيمي:

تناول مفهوم الهيكل التنظيمي كثير من علماء التنظيم الاوائل والمعاصرون، حيث عرفه (Max Weber) بانه: " مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة"¹.

أما (Henry Mintzberg) عرفه على أنه: " مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"².

غير أن بعض علماء الإدارة فقد أجمعوا على تعريفه بانه: " الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من، ومن في التنظيم مسؤول أمام من، فهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات المحددة مع إيضاح خطوط الاتصال، واتجاهات العلاقات بين الافراد شاغلي تلك المراكز"³.

2. محددات الهيكل التنظيمي: يتحدد الهيكل التنظيمي من خلال عدة عوامل أهمها⁴:

- **الاستراتيجية:** الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد من أن ينطلق من اهداف واستراتيجية المنظمة، فأن أي تغيير في استراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- **حجم المنظمة:** لدى العلماء اختلاف بين ارتباط حجم المنظمة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي، وإلا أنهم متفقون على ان للحجم تأثير على هيكل المنظمة وله آثاره الواضحة على التعقيد والرسومية المركزية.

- **التكنولوجيا:** فالتكنولوجيا أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر بشكل مباشر ومستمر في علاقات الافراد بالمنظمة وايضا تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الاداء والانجاز وغيرها.

- **بيئة المنظمة:** فالمنظمة لا بد أن تتفاعل مع بيئتها وتكيف معها ولا بد من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المنظمة.

¹ - محمد اسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديد للنشر، الاسكندرية، 1999، ص293.

² - Henry Mintzberg, **structure et dynamiques de l'organisation**, Paris, Edition d'organisation, 18ème édition, 2005, P18.

³ - صديق محمد عفيفي، إدارة الاعمال المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس والمكتبات الاخرى، القاهرة، 2003، ص267.

⁴ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص67.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- **قوة السيطرة:** قد يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحيتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه فأتجاه سياسات الإدارات العليا الذين يمتلكون السلطة والقوة لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

الفرع الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي في تفعيل إدارة المعرفة

من المؤكد أن الأهمية التي يلعبها الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمات، من خلال دوره في تنظيم وترتيب الوظائف والأدوار بما يمنع تداخل الصلاحيات والاختصاصات، أما إذا تعلق الأمر بتبني هذه الأخيرة لإدارة المعرفة فإن هناك نماذج لهياكل تنظيمية معينة، نظرا لخصائصها المميزة والتي تتوافق بقدر كبير مع تبني وتفعيل هذا المدخل على مستوى المنظمات.

تعتمد إدارة المعرفة على طبيعة الهيكل التنظيمي، وتبرز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمة وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل، وإن هناك العديد من الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة منها¹:

- هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم؛
- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة داخل التنظيم غير الرسمي؛

- تعتبر عملية تسطيح الهياكل التنظيمية من أهم وسائل إدارة المعرفة، ومن خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة؛

تعتبر عمليات إدارة المعرفة على الثقافة السلوكية السائدة في المنظمة، وعلى هيكلها التنظيمي فالعقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف، تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات وهذه الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة وخلق معرفة جديدة، كما يقوم الهيكل التنظيمي الهرمي على أسس بيروقراطية تتسم بعدم المرونة وخلق معرفة جديدة، كما يقوم الهيكل التنظيمي الهرمي على أسس بيروقراطية تتسم بعد المرونة في نقل المعرفة، والتشارك بها فالأوامر الإدارية التي تقضي بنقل المعرفة الرسمية عبر قنوات محدودة سوف لن تسمح بتدفقها، ومن أجل تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة لابد من توفر هيكل تنظيمي يسمح بنقل المعرفة والتشارك فيها، ويتميز بقدرة عالية في الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المعرفية المختلفة من خلال إعادة هيكلة العناصر التنظيمية بما يتوافق مع هذه المستجدات باستمرار.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية، يتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة مثل²:

¹ - نهاية عبد الهادي التلبياني، مرجع سبق ذكره، ص451.

² - عبد الوهاب سمير، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2007 ص120.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي؛
 - التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل، إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية؛
- فالمعرفة ذات طبيعة تشاركية بحيث تتطلب عملية إدارتها من خلال المراحل المختلفة التي تمر بها، نمط عمل جماعي في إطار تحويلها إلى خدمة ذات نتائج ملموسة للمستفيدين منها.

الفرع الثالث: نماذج الهياكل التنظيمية الأكثر تلاءماً وإدارة المعرفة

على الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة المعرفة، وفي هذا الإطار فقد تبدو أشكالاً معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملائمة¹، ويمكن تحديد أهم هذه الهياكل فيما يلي²:

- 1. الهيكل المصفوفي:** أهم ما يميز هذا الشكل من التنظيم كفاءة استخدام الموارد، كما يتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة، وتهيئة فرص تطوير المهارات الإدارية للمديرين، وتنمية روح التعاون بين فريق العمل، لذلك فهو يتيح فرصاً للتعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية الجيدة بين الأفراد، مما يساعد على إمكانية تبادل المعرفة والتفاعل مع البيئة المحيطة.
- 2. هيكل الأفقي المتسع:** من أشكال هيكل الفريق فريق العمل متعدد الوظائف، الذي يتكون عادة من بضعة أفراد يمثلون وظائف أو وحدات تنظيمية معينة في المنظمة، ويستهدف هذا الفريق عادة تسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين الوظائف وإيجاد اتصالات جانبية لحل مشكلات العمل، من مزايا هذا الشكل من التنظيم الإفادة من المواهب المتعددة للأفراد فهم خبراء ومتخصصون، كما ينمي الشعور بالإنجاز ويوجد جواً من التعاون بين الأعضاء لتبادل المعلومات والتجارب والخبرات، ويتيح الفرصة للمشاركة في المعرفة في كافة المستويات.
- 3. الهيكل الشبكي:** وفق هذا النمط من الهياكل التنظيمية تبدو المنظمة كمحور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين ترتبط بالمركز الرئيسي للمنظمة إلكترونياً، وأن أهم ما يميز هذا النوع من التنظيم العمل على الإفادة من الخبرات الخارجية، بالإضافة إلى المرونة في العمل والقدرة على تحسين المهارات الخاصة بحل المشكلات، ويترك فرصاً أكبر للحوار وتبادل الأفكار مما يشجع التبادل المعرفي.

¹ Lang, J.C, « **Managérial concerns in knowledge management** », The Journal of Knowledge Management, 5(2001), p p 50-52.

² - نادر أحمد أبو شيخه، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 233-238.

4. **الهيكل المعكوس:** وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة، إلى مسانדתه وتوفير كل احتياجاته، وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية، بحيث يتم الاهتمام بمكتسبات كافة الأفراد المعرفية وتحديثها للاستفادة منها تنظيمياً. ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو أن تكون عقبة في سبيله. وعموماً فإن اعتماد نموذج هيكل تنظيمي دون آخر، لا سيما عند محاولة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات، لا يقتصر على التطبيق الصارم لهذا النموذج، بقدر ما يعتمد أيضاً على أي نوع من شأنه الدفع بالمنظمة لتحقيق أهدافها، فهي بحاجة لنقل وتبادل المعارف بمساعدة هيكل تنظيمي مرن، وهو ما يؤكد أن تطبيق إدارة المعرفة تحتاج لهيكل تنظيمي بخصائص مميزة.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة

يتمحور صميم موضوع إدارة المعرفة بالمنظمات، حول أهمية توليد بيئة منظمة تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك بها داخل المنظمات المعرفية الأصيلة، ويعتبر هذا الأمر أحد الإسهامات الرئيسية المؤكدة للقيادة الإدارية، لما تحظى به هذه الأخيرة من خصوصية متميزة من حيث الدور والتأثير، فالقيادة من شأنها دعم تنفيذ استراتيجية المعرفة بالمنظمة بنجاح من عدمه، ذلك أنه عنصر فاعل ومؤثر في بقية العناصر الأساسية التي تتطلبها هذه الاستراتيجية من ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي وكذا بنى تكنولوجية، كما من شأن القائد تسهيل عمل أفراد المنظمة من خلال إشاعة روح العمل الجماعي التشاركي لديهم، والتحول نحو ثقافة التشارك بالمعرفة، كما من شأنه جعل الهيكل التنظيمي للمنظمة أكثر مرونة وتكيفاً مع هذه الاستراتيجية. ومن خلال هذا المطلب نسعى لتقسيم المزيد من التوضيح حول موضوع دور وأهمية القيادة الإدارية في دعم تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة.

الفرع الأول: ماهية القيادة الإدارية

نسعى من خلال هذا العنصر لتوضيح مفهوم القيادة الإدارية، وكذا التطرق لأهم النظريات المفسرة لهذا المفهوم، وفي إطار محاولة الاقتراب أكثر من مفهوم القيادة الإدارية اعتباراً لأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه في دعم مدخل إدارة المعرفة على مستوى المنظمات.

1. تعريف القيادة الإدارية:

تعرف القيادة بأنها: " مجموعة سلوكيات و تصرفات معينة تتوافر في شخص ما و يقصد من ورائها حث العاملين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، و من هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية."¹

¹ - هادي مشعان ربيع، "علم النفس الإداري"، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - ط1، 2008، ص 145

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

كما تعرف بأنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة و توجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و حقوقهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"¹.

فالقيادة هي: "عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة و تتضمن القيادة محاولة التأثير في أنشطة فرد أو مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما"².

كما يعرفها جون جاردن هي: "عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدونها القائد مشتركة بين القائد و أتباعه".

أما نوممان فيعرفها بأنها: " القدرة على توجيه سلوك الجماعة و التأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا و اقتناع لتحقيق الأهداف".

أما في موسوعة علم النفس الاجتماعي فعرفت بأنها: "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد و أحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية"³.

من خلال التعريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للقيادة: "هي ذلك السلوك المميز الذي يتبعه القائد لتوجيه سلوك الجماعة و التأثير فيهم و إقناعهم للتفاعل فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة".

2. أهمية القيادة الإدارية:

إن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة و تتمثل أهميتها فيما يلي⁴:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية؛
- تعمل على تدعيم القوة الايجابية في المنظمة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل و حلها، و حسم الخلافات و الترويج بين الآراء؛
- تنمية و تدريب و رعاية الافراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة؛
- أنها تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

الفرع الثاني: دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة بالمنظمات

تلعب القيادة الإدارية دورا بارزا في مساعي إنجاح كافة النماذج الإدارية المعتمدة في مجال تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة للمنظمات و ذلك جنبا إلى جنب مع عناصر إدارية أساسية أخرى، و مما لا شك فيه أن القيادة عنصر

¹ - كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر والنشر و التوزيع ط4-2009، ص 192

² - جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمان ادريس، "السلوك التنظيمي" الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2003، ص 551.

³ - محمد اسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ط1، 2005، ص 226، 227.

⁴ - ابرييم سامية، بوقندورة ميمنة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد04، العدد02، جامعة زيان عاشور الحلفة، جوان 2019، ص562.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، وإدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة للتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من الانتاجية في المنظمة¹، بحيث لا يمكن التغاضي عن أهمية دور القيادة في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج وهو من يمكنه ان يقدم أسلوبا للتعلم من خلال العمل، بالنظر إلى إمكانية بناء نموذج تعليمي مؤسسي على القدوة، فالقائد هو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح منظمه بها أفراد وجماعات وفرق عمل، يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل، ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وهدفها توجيه الأفراد والجماعات نحو هدفهم بشكل منظم ومنهجي، حيث هنالك دائما ما هو جديد وما يجب ويمكن تعلمه وإضافته إلى قدرات المنظمة² وهو ما يمكن ان ينطبق على القيادات الإدارية على مستوى المنظمات.

الفرع الثالث: الانماط القيادية الداعمة لإدارة المعرفة بالمنظمة

نظرا لأهمية دور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات التشاركية ونظرية القيادة الذاتية هي أكثر ملائمة واتفقا مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

فالقائد بهذه المنظمة يجب أن يتحلى بمواصفات، ويتبع نمط قيادي يتناسب وتفعيل إدارة المعرفة لتحقيق الأهداف المرجوة لذلك فإن الانماط القيادية التي تتناسب وعملية دعم إدارة المعرفة بالمنظمة هي:

1. القيادة المشاركة: وتعني المشاركة تشجيع الموظفين على التأثير بنشاط في تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة في وظائفهم، وأن هذه النظرية لها العديد من الفوائد المشتقة من السماح للمرؤوسين بالمشاركة في القرارات المتعلقة بوظائفهم، ويمكن تلخيصها فيما يلي³:

- يدرك الموظفون أن لهم تأثيرا أكبر على القرار حينما يشاركون في تحسينها؛
- إن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن القرارات؛
- عندما يشارك الموظفون في إحداث التغييرات فإن إدراك هذه التغييرات يكون أيسر مما لو تم تخصيص المهام دون مشاركتهم؛

- إن المشاركة تدعك تأخذ كثيرا من وجهات النظر في الاعتبار.
إن نجاح فرق العمل يبدأ بالثقة وقادة فرق مؤثرين، وحتى يكون قائد الفريق فعال، لا بد أن يكون هناك رغبة لدى المرؤوسين بتغيير أنفسهم، لكي يتخلوا عن كثير من الافتراضات التي أثرت سلبا في تصرفاتهم في الماضي،

¹ - إدريس المرسي، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص551.

² - حسان حامى، مرجع سبق ذكره، ص60.

³ - محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، 169.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

ويجب أن يشعر أعضاء الفريق أن قائدهم يؤازرهم ويحميهم وأن يعطيهم ما يحتاجونه، حتى يقوم كل منهم بعمله بفاعلية وان يكون مدافعا عن الفريق¹.

2. القيادة الذاتية: وهي ان يقود المرؤوس نفسه، وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من أن يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة منها، وأن يعمل كل منهم بوصفه قائدا ذاتي لعمله وبما يحقق مفهوم أن كل واحد هو قائد، وهي تركز على أن العاملين في حالات كثيرة هم الأكثر معرفة وخبرة بالعمل الذي يؤديه من غيرهم، وبالتالي هم الأكثر قدرة على تحديد طريقة انجازهم، ويمكن تحدي الافتراضات الأساسية لمفهوم القيادة الذاتية فيما يلي²:

- أن كل واحد من العاملين يمارس القيادة الذاتية بدرجة معينة، وغن كان كل واحد منهم سيكون قائدا ذاتيا فعالا؛

- إن القيادة الذاتية يمكن تعلمها، ولذا فهي ليست محصورة بالأفراد الذين يولدون كأفراد محفزين لأن يكونوا قادة؛

- إن القيادة الذاتية لا تتعلق بالمديرين التنفيذيين في الغدارة العليا أو بمديري الغدارة الوسطى وإنما أيضا بجميع العاملين.

وكذلك فإن القادة يتأكدون من أن الموظفين يملكون المعلومات التي يحتاجونها، حتى يؤدي عملهم بفاعلية وأنهم يفهمون كيف أن وظائفهم لها علاقة بتحقيق رؤية المنظمة، ومن خلال ربط الوظائف الفردية مع الرؤية، يتكون لدى الموظفين إطار عمل يعملون من خلاله، فالقيادة الإدارية تتوقف على توفير هذه الاستقلالية المباشرة للموظفين³.

وخلاصة لما تم التفصيل فيه يمكن القول، أن متطلبات إدارة المعرفة لا يمكنها إيفاء الغرض الذي وجدت من أجله إلا في ظل وجود قيادة إدارية رشيدة، إذ تلعب دور رئيسي في رسم المسارات الاستراتيجية لمنظمتها، من خلال توجيه مواردها البشرية لتحقيق الاهداف المسطرة، كما يسند للقيادة الإدارية دور ترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الإيجابي داخل المؤسسة ولذا السبب فقد أدت التطورات البيئية التي يعيشها محيط الأعمال في وقتنا الحالي إلى البحث عن أنماط جديدة من القيادة الإدارية، كما ان قدرة القيادة على توليد المعرفة وتبادلها بين كل من القيادة وأطراف المؤسسة والمتعاملين معها يتطلب تفاعلا مباشرا ومستمر وقد يكون غير رسمي ذلك التفاعل الذي من شأنه إحداث نقاشات وحوارات تقود إلى توليد المعرفة وتداولها بالشكل اللازم، فتوليد المعرفة كما هو معلوم ظاهرة جماعية وليست فردية، وهو ما ينطبق أيضا على دور القيادات الإدارية في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع، ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل المعلومات داخل

¹ - زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2008، ص ص 101-102.

² - نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 111-112.

³ - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

المنظمة وخارجها، في إطار مساعي ربط المنظمة بالمحيط الخارجي، وكذا إتاحة المجال للعاملين بها لإطلاق أفكارهم الإبداعية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية المكونة للمنظمة، من شأنه أن يسهم في الوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة بما يحقق أهداف المنظمة في إطار تكيفها المستمر ومتطلبات السوق المحلية وكذا العالمية.

المطلب الرابع: تكنولوجيا المعلومات كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المتطلبات الأساسية لإنجاح مساعي تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة كونها تساهم مساهمة بارزة في تفعيل مختلف العمليات المعرفية (توليداً، تخزيناً، توزيعاً، واستخداماً للمعرفة)، كما تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمات، وذلك من خلال ما تمتلكه من قدرة على توفير المعلومات في الوقت المناسب، والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات، حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المنظمة عموماً، على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة التنظيمية، حيث تحول الاهتمام إلى خلق الوفرة في المعلومات والمعرفة التي تزداد قيمتها بالاستخدام وهو ما يمكن أن تتيحه عملية الاستخدام الجاد لهذه التكنولوجيات، بحيث توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة في المنظمات.

الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

نظراً لتشعب موضوع تكنولوجيا المعلومات ارتأينا توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات

1. تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كون أن الباحثين اختلفوا في وجهات نظرهم لهذا المفهوم وفيما يلي نتطرق إلى بعضها:

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: " هي تلك التكنولوجيا المتعلقة بتخزين واسترجاع وتداول المعلومات ونشرها بالوسائل الالكترونية من خلال التكامل بين الاجهزة"¹.

- كما تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها: " التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل، وتمثل في المعدات والبرامج والشبكات وقواعد البيانات وغيرها"².

يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هي خلاصة تطورات معلوماتية مستمرة الغاية منها تسهيل المعاملات بين مختلف المتعاملين في كافة التنظيمات، ومعالجة البيانات المتوفرة على مستواها بكفاءة وفعالية أكبر،

¹ - ماجد محمد الزبيدي، " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمشروع تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي في تنمية المهارات الحياتية لطلبة المدارس الحكومية الاردنية"، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد3، العدد 5، 2012، ص93.

² - محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في الاعمال في عصر التكنولوجيا"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 932.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

كما ان هذه التكنولوجيات تسهل عملية الاتصال بين الأفراد، بحيث توفر الوقت والجهد المخصص لمختلف أنشطتهم، ويمكن تطوير هذه التكنولوجيات باستمرار تبعاً لما تفرضه المتغيرات البيئية المحيطة.

2. أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال: إن الاهتمام الكبير الذي يوليه العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمكوناته المختلفة سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة¹ ولذلك بدأت الدول تتسابق في استخدام تكنولوجيا المعلومات نظراً للفوائد التي تحققها، والتي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:²

- تبسيط الاجراءات داخل المنظمات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين الدوائر المختلفة للمنظمة وكذلك المنظمات الأخرى؛
- الدقة والموضوعية في انجاز العمليات المختلفة داخل المنظمة؛
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر ايجابا على عمل المنظمة.
- معالجة مشكلة عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

وعموماً تحقق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فوائد جمة، لاسيما في مجال تسريع المعاملات وتقليل الكثير من الأخطاء اليومية التي تحتويها المعاملات الورقية، كما أنه تسهم في تخفيف حجم الروتين الذي تفرضه البيروقراطية، غير أن ذلك مرهون بمدى الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيات، من خلال استحداثها المستمر ومراقبة سير عملها وإصلاح أعطابها التي قد تتعرض لها والأهم حماية المعلومات التي تحتويها من القرصنة أو الاعتداءات الفيروسية.

الفرع الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة في المنظمات

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في تكوين المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات، كمعالجة الوثائق وانظمة دعم القرارات والأنظمة الخبيرة، ولما كانت التطورات التكنولوجية تفرض نوعاً جديداً من الموارد المعرفية فهذا يتطلب مزيداً من البحث لتعظيم الاستفادة من هذا المورد من جهة، وكيفية إدارته من جهة أخرى³، ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في المنظمات كافة على وجه العموم:

¹ - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص204.

² - علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم، " الإدارة الالكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة النشر، ص 36 - 37.

³ - حسن بسويبي حسن أيوب، "التطورات التكنولوجية وأثرها على الموارد البشرية بالمنظمات الصناعية المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 39، 2001، ص 111.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة، والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة؛
- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة؛
- أسهمت تكنولوجيا في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وتخزين ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث؛
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة، وتوفير قاعدة معرفية تحتوي على جميع المعارف حول المواضيع ذات الصلة بعمليات المنظمة.

الفرع الثالث: النظم المعلوماتية الداعمة لإدارة المعرفة

إن لإدارة المعرفة قاعدة تقنية تمثل البنية التحتية التكنولوجية لانطلاق نشاط إدارة المعرفة، ومن أهم هذه النظم المعلوماتية التي تدعم إدارة المعرفة:

1. **نظم المعلومات الاستراتيجية:** وهي نظم معلومات محوسبة تعمل على تلبية احتياجات الإدارة الاستراتيجية، والمعلومات الضرورية لأغراض اتخاذ القرارات، وتعتبر هذه النظم بمثابة منظومات مساندة ودعم شامل للإدارة العليا بما تقدمه من دعم متعدد الوسائط ومتنوع الأشكال.
 2. **نظم مساندة القرارات:** وهي نظم معلومات حاسوبية تفاعلية تساند الغدارة على اتخاذ القرارات وذلك من خلال استخدام النماذج وقواعد البيانات، وتتميز بدعمها المباشر للإدارة العليا والوسطى وبسهولة الاستخدام بكونها تستند إلى قواعد البيانات وتعمل هذه النظم على نشر وتوزيع قدراتها في معالجة وتحليل البيانات ونمذجة المشكلات واقتراح الحلول بدلا من تقديم المعلومات التي تحتاج إليها الإدارة.
 3. **نظم المعلومات الإدارية:** وتعتبر الإطار التكويني الشامل الذي يضم كل أنواع نظم المعلومات المحوسبة في منظمات الأعمال الحديثة، ويمكن اعتبارها اتحادا لنظم وظيفية فرعية للمعلومات تعمل في إطار من التنسيق المشترك والبنية المتكاملة من أجل تلبية احتياجات الإدارة العليا والوسطى من المعلومات، ولدعم عملياتها وأنشطتها.
- وعليه يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات توفر الكثير من الإمكانيات لتطبيق إدارة المعرفة مثل الشبكات الداخلية، وبرامج التصفح، وقواعد البيانات، والشبكات الخيرة مما يسهل ويسرع تناقل المعارف في كافة أرجاء المنظمة، فإننا بدون الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات لا نستطيع بناء نظام لإدارة المعرفة.
- إن نظم المعلومات الاستراتيجية ونظم مساندة القرارات ونظم المعلومات الإدارية هي النظم التي لا غنى عنها للانتقال بتكنولوجيا المعلومات من مستوى المعلومات إلى مستوى استثمار المعرفة وتحقيق تراكم في الذاكرة التنظيمية للمنظمة، تراكم نوعي بالمعرفة الشاملة في كل أنواعها ومجالات تطبيقها.

خلاصة الفصل:

- من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، الذي تمحورت مضامينه حول المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة وأخيرا متطلبات إدارة المعرفة. فقد خلص الفصل إلى النتائج التالية:
- تعد إدارة المعرفة من أهم التوجهات الحديثة التي يعتمد عليها نجاح منظمات الأعمال، حيث تعكس المكانة التي أصبحت تحتلها المعرفة؛ أين بات ينظر إليها على أنها أصلا من أصول المنظمة وموجها أساسيا للأداء فيها ومصدرا حقيقيا لخلق القيمة؛
 - تعتبر عمليات إدارة المعرفة؛ التشخيص، التوليد، التخزين، النشر والتطبيق انعكاسا حقيقيا للاستثمار في المعرفة والاستفادة منها من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة يسهل إدارتها والتحكم فيها؛
 - تسعى نماذج إدارة المعرفة على اختلاف أنواعها ومدخلها لتوجيه المنظمة الى خلق المعرفة في حين تساهم استراتيجياتها التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالهدف في تحديد النقاط الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمة في بناء استراتيجيتها؛
 - إن نجاح إدارة المعرفة يحتاج الى توفير متطلبات تساعد على تطبيقها وتشمل: ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة وتبادل الخبرات والمعلومات، والتعاون والثقة المتبادلة وغيرها من القيم التي تدعم الترابط والتعاون بين الأفراد وتؤمن بأهمية الرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف، إضافة إلى كل من قيادة إدارية، هيكل تنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة وبالتالي تحسين أداء الكفاءات البشرية وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الكفاءات البشرية

تمهيد:

إن المنظمات اليوم تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته وعلى كل المستويات وبالأخص في ظل سيادة الاقتصاد المعرفي الذي صاحبه تطور كبير ونوعي في مجال الإدارة؛ استلزم بالضرورة تطوراً نوعياً في إدارة العنصر البشري بالمنظمات. إذ باتت المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها لا تلبّياً بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، هذا فضلاً عن أن التغيير الذي بات سمة أساسية للعصر إنما تصنعه وتجسده الكفاءات البشرية ذات المعارف والمهارات والقادرة على الإبداع والتطوير والتجديد حسبما تقتضيه الظروف. باعتبار الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية أو حتى تنظيمية أهم عوامل النجاح في هذا المحيط الدائم التغيير، وبالنظر إلى أهميتها ومكانتها بالمنظمة على اعتبارها العنصر الحساس والاستراتيجي للموارد غير الملموسة بها والمكون الرئيسي لرأس مالها البشري، ونظراً للبعد الاستراتيجي الذي أصبحت تتميز به الكفاءات البشرية وما تحقّقه من تميز للمنظمات، فإنه لا بد من الحفاظ عليها وتميئتها والعمل على تطويرها بشتى الوسائل والطرق المعاصرة.

إن تطوير الكفاءات يعتبر عملية صعبة ومعقدة تتطلب تضافر الجهود بالمنظمة لاستغلال معارف ومهارات وسلوك الكفاءات البشرية على نحو صحيح، من خلال الاستعانة بالعديد من الطرق والمداخل التي تتبناها إدارة الموارد البشرية كونها المعنى الأول بهذه العملية، أخذاً بعين الاعتبار تلاؤم هذه المداخل مع استراتيجيات المنظمة أهدافها، ونوعية الكفاءات المتوفرة بها.

سنفصل في الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التأصيل النظري للكفاءات؛

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية؛

المبحث الثالث: تنمية الكفاءات البشرية؛

المبحث الرابع: الاستراتيجيات التتموية للكفاءات البشرية.

المبحث الأول: التأسيس النظري للكفاءات

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالكفاءات احد أهم الامور التي توليها المنظمات اهمية بالغة، وأصبحت الكفاءات هي الثروة الحقيقية للمنظمات، باعتبارها اهم عنصر في تفعيل العملية الابتكارية، والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، لأن الكفاءات البشرية هي عبارة عن رأس المال الذي لا ينفذ مع مرور الوقت، بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه، كما يقول "براهاالاد" و"هامل" بأنه لا تعتبر المنظمة محفظة منتجات فقط بل محفظة كفاءات أيضا، وبما ان الكفاءة مفهوم واسع قد يعني المجال الكلي للمنظمة، أي يطلق هذا المفهوم على عدة وجهات، فكفاءة المنظمة تختلف عن كفاءة الفرد وكفاءة الآلات إذ كل مفهوم له معناه الخاص به.

في هذا المبحث سنركز على مفهوم إدارة الكفاءات البشرية والبعد الاستراتيجي الذي تشكله هذه الإدارة نظرا للمصدر الفريد الذي تديره وتشرف على تنميته والذي يعتبر مصدرا فريدا ومتفرداً لأي ميزة تنافسية حالية، أو يُعول عليه لكسب ميزة تنافسية مستقبلية مستدامة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لظهور الكفاءات

يعتبر مصطلح الكفاءة من المواضيع الشائكة التي لازالت إلى يومنا هذا لم تضبط ماهيتها ضبطا دقيقا حيث أن التعاريف تعددت واختلفت، سوف نحاول تقديم أكثر التعاريف رواجاً، لكن هذا قبل المرور عبر الجذور التاريخية وبدايات ظهور المصطلح.

من المؤكد أن مصطلح الكفاءة ليس بالجديد، فأصلها يوناني **Compétens** وتعني ما يتأقلم¹، إذ ينحدر هذا المفهوم من اللاتينية **Compétencia** والتي تعني قابلية أو استعداد، وبالإنجليزية ترتبط الكفاءة أساسا بالقدرة على إنجاز شيء ما، وبالتالي ترتبط الكفاءة في كل الحالات بالقابلية والقدرة.²

عرف مصطلح الكفاءة تطورا ملحوظا من حيث استعماله، من الاستعمال الخاص في القضاء خلال القرن السادس عشر إلى الاستعمال العام الذي استخدم فيه مصطلح الكفاءة للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وقد فسح القانون القضائي المجال لاستعمال هذا المصطلح ككناية للشخص الذي يتمتع بالخبرة والمعرفة، ويعتبر هذا المصدر التشريعي كمنشأ لمفهوم الكفاءة التي تحتوي في مضمونها بعد قانوني، كون السلطة الكفاء هي التي تستطيع ان تقول ماهو صحيح وماهو خاطئ بصفة حازمة وبقوة استنادا على النصوص القانونية، كما تتمتع بصلاحيات قانونية لتنفيذ فعل معين، ومن هذا المفهوم القانوني للكفاءة ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة فهو الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته. وهو المفهوم الذي ظهر في نهاية القرن السابع عشر

¹ Guy le Boterf, "de la compétence: Essai sur un attracteur étrange", les éditions d'organisation, 2ème tirage, paris, 1995, P 20.

² Lou Van Beirendonck, "le management des compétences dans l'entreprise", édition de Boeck, Bruxelles, 2004, p15.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

وبقي مستعملا في القواميس إلى يومنا هذا وبالصيغة التالية: " المعرفة العميقة التي تعطي الحق في الحكم أو القرار بطريقة مؤكدة".¹

في البداية لا بد من الإشارة إلى أن أول من استخدم مصطلح الكفاءة سنة 1920 في مجال علم النفس في مضامين تربوية هو التربويون لوصف سلوك المتدربين في مجال التربية والتعليم، فبدأ استعمال هذا المصطلح بشكل تدريجي إلى أن دخل مجال الاعمال والتجارة واصبح مصطلحا أكثر شيوعا في هذا المجال، ثم امتدت إلى العلوم الأخرى التي تناولت الكفاءة من وجهات نظر متعددة وحسب سياق كل تعريف والمجال الذي تناوله.²

ثم بدأ البروز شيئا فشيئا في عدد من البحوث الإدارية التي اعتبرت تأقلم الكفاءات هدفا أساسيا لوظيفة الموارد البشرية. استعمل مصطلح كفاءة *Compétence* في مجال الإدارة كبديل لمصطلح أهلية *Qualification*، لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل.³ وكان أول استخدام لهذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات من القرن العشرين، وبعدها في أوروبا وسائر دول العالم، حيث كان اللجوء إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال خلق وظائف أكثر مرونة، تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية بدلا من اعتمادها على المؤهلات التي تحددها المناصب، مما استوجب وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف، وهو ما ظهر جليا في الولايات المتحدة الأمريكية، التي أنشأت سنة 1994 لجنة مكلفة بوضع سياسات تحث على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية وكفاءة المديرين على وجه الخصوص وهذا بتشجيع التعلم وإنشاء ما يسمى بـ *National Vocational Qualification* وهذا من أجل وضع معايير تحدد شروط الالتحاق بمناصب العمل.⁴

ارتبطت الكفاءة بعالم الشغل حسب *Philippe Zarifian* في منتصف الثمانينات ظهرت الكلمة في المقالة وخاصة المقاولات الصناعية التي كانت تركز على الجودة وتنوع المنتج للخروج من الأزمة، حيث ان السوق عرف تعددا وتنوعا ومواصفات معقدة بالإضافة إلى أن المستهلك هو يوحى بما ينتج... كل هذا أدى إلى التوسع في فضاء الكفاءة والبحث عن أصحاب الكفاءات (أي الجودة مسؤولة العمال).⁵

¹ - طيبي نادية، " دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2018/2017، ص 99.

² - حميد الطائي، أحمد علي صالح وديننا فاضل الوائلي، إدارة الجدارات والمواهب، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015. ص 77

³ - Jean-Pierre Bouchez, " Les nouveaux travailleurs du savoir", édition d'Organisation, Paris, 2004, p 163-164.

⁴ - المرهون نسرين، "إدارة المعارف وتسيير الكفاءات، توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 124.

⁵ - مزباني حنان، "نظام الاتصال في المؤسسة ومساهمته في تطوير الكفاءات"، أطروحة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016، ص 138.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

في أواخر الثمانينات من القرن الماضي تم إدراج مفهوم الكفاءة في ادبيات الإدارة والذي اعتبر أيضا من المفاهيم والمدخلات الجديدة في علم الاجتماع، ويجب الإشارة إلى أن ظهور هذا المفهوم لم يقتصر في البدء على العنصر البشري، أي كفاءات الافراد بل على المستوى الكلي للمنظمة (الكفاءة الانتاجية للآلة...)، وقد تطور هذا المفهوم ولقي اهتماما لدى مختلف العلوم وليس فقط في مجال التسيير بل في مختلف المستويات العلمية وذلك من المستويات الفردية (علم النفس، الأرخونوميا، علم التربية) إلى المستويات الجماعية (علم الاجتماع، علم نفس المجتمع)، إلى مستويات المؤسساتية (الحقوق، الاقتصاد الجزئي، علوم التسيير)، هكذا وكان كل علم له نظريته الخاصة لمفهوم الكفاءات.

إن مفهوم الكفاءات قد اتسع مداه لينتقل من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات التنظيمية، ونجد هذا المفهوم ضمن أعمال Prahalad & Hamel 1990 حيث يريان ان المنظمة تمتلك مجموعة من الكفاءات التي تمثل قاعدة للميزة التنافسية والتي سميها بالكفاءات القاعدية *Compétences de Base* حيث يتم خلق مزايا تنافسية من خلال تحديد وتسيير هذه الكفاءات.¹ ثم توالى دراسات متعددة حول الموارد البشرية منها: المقاربة المرتكزة على الكفاءات، مقارنة الموارد البشرية، ثم زاد الاهتمام بدراسة الكفاءة في أواخر التسعينات وبداية القرن الواحد والعشرون مع *Guy Le Boterf* وغيره باعتباره ان الكفاءة هي التي تميز وتصنع الفارق بين المنظمات.² وبالتالي يمكن القول أن ظهور مصطلح الكفاءات كان استجابة لأربعة حركات:³

- العولمة وتطور الاسواق واحتياجاتها؛
- تطور نماذج الإدارة والتوجه نحو إدارة البشرية؛
- التطبيقات الداخلية للمنظمات؛
- التسيير التقديري وضرورة الاعتماد على الكفاءات.

¹ -Lou Van Beirendonck, op-cit, p17.

² - مزياي حنان، مرج سبق ذكره، ص138.

³ Sandra bellier, *Le savoir-être dans l'entreprise*, édition Vuibert, Pris, France, 1998, P70-71

المطلب الثاني: ماهية الكفاءات البشرية

تقول الكاتبة (Sandra Bellier): " نحن اليوم لا نسير أفراداً ولا وظائف بل كفاءات"، على نحو هذه المقولة حظي مفهوم كفاءات البشرية على نصيب كبير من اهتمامات الباحثين عن التفوق والنجاح، فاتحدت جهودهم ولكن اختلفت رؤاهم لهذا المفهوم فكل واحد منهم يراه من ناحية معينة، ومع ذلك فلا تكاد تخرج هذه الدراسات عن نطاق بعدي: احتياجات الوظيفة والسلوك المطلوب من الفرد مع أقرانه¹.

الفرع الأول: تعريف الكفاءات البشرية

تعددت التعاريف حول مفهوم الكفاءة، ذلك حسب سياق الاستعمال، باعتبار أن مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور في العقدين الآخرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له. بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، وتعود هذه الصعوبات إلى عدة عوامل أهمها:²

- مفهوم متعدد الدلالات يحمل معان كثيرة، والذي يترتب عنه غالباً التباساً دلالياً أو تبايناً في المحتوى؛
- تعدد مجالات تطبيق الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق... إلخ)، مما يؤدي حتماً إلى اختلاف في المضمون وبالتالي إلى درجة عالية من التغيير؛
- تعدد المستويات التركيبية للكفاءات (الفردية، الجماعية، التنظيمية) بالإضافة إلى تعدد أنواع الكفاءات بحيث يمكن التمييز بين الكفاءات العلمية والتقنية والانسانية أو العلاقاتية، كل هذا يعيق تقارب أو توافق التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة؛
- تعدد المقاربات الفكرية والتنظيمية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات، وحسب Daniel Held هناك ستة مقاربات مختلفة:

- ✓ مقاربات تركز على المعارف العلمية أو النظرية (Savoir)؛
- ✓ مقاربات تركز على المعارف العلمية (Savoir-faire)؛
- ✓ مقاربات تركز على السلوكيات (Savoir-être)؛
- ✓ مقاربات تركز على الكفاءات المعرفية (Compétence Cognitives)؛
- ✓ مقاربات تركز على النشاطات؛
- ✓ مقاربات تدمج المعارف والممارسات والسلوكيات.

¹ -Sandra bellier, op-cit, P68.

² - ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص ص 110-112.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

ويشوب مفهوم الكفاءات الكثير من الغموض والاختلاف نظرا لاستعمالاته الكثيرة والمتعددة وفي شتى مجالات المعرفة، علاوة عن مكوناته غير الملموسة والمتصلة بالأفراد. رغم التعاريف الكثيرة والتي تتشارك في العديد من جوانبها، فإنه لا يوجد مفهوم موحد ومتفق عليه. نحاول فيما يلي عرض أهم المفاهيم:

1. التعريف المعجمي: لغويا أهم تعريف للكفاية أو الكفاءة هو الذي أورده ابن منظور في "لسان العرب" فالكفاء هو النظير، وكذلك الكفاء هو مصدر الكفاءة والكفاة، التي تعني النظير والمساوي.¹ كما أنها قدرة الفرد أو المنظمة على الإنتاج، وكلما كانت كفاءة الانتاجية عالية دل ذلك على الانتاج يتصف بالوفرة والتنوعية الجيدة.²

2. التعريف الاصطلاحي: لا يمكن القول ان هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف *Savoir*، المعارف العملية *Savoir-faire*، المعارف السلوكية *Savoir-être*، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

- الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية **AFNOR**: الكفاءة هي انسجام القدرات في وضعية مهنية بغية التواصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.³ الملاحظ ان هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسبه غموضا أشد.
- المجموعة المهنية الفرنسية **MEDEF**: الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع المنظمة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها.⁴
- تعريف **Daniel Held & Jean Marc Riss**: القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع، فهي مجموع المعارف النظرية، والمعارف العلمية، والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين.⁵ حيث ركز هذا التعريف فقط على معارف الفرد المكتسبة التي يمكن ملاحظتها، وذلك على اساس أن المعارف التي يمكننا ملاحظتها وتقييمها وبالتالي إدارتها.

¹ - ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد الخامس، دار الجليل، بيروت، 2000، ص269.

² - فرجة ليندة، "استراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عنابة، 2014، ص99.

³ - Cécile Dejoux, "les compétences au coeur de l'entreprise", Editions D'organisation, Paris, France, 2001, p67.

⁴ - رديم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد07، جامعة بسكرة، فيفري2005، ص182.

⁵ - D. held & J. M. Riss, "le développement des compétences au service de l'organisation apprenante", Revue employeur Suisse, N° 13, 1998, p02.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

- **تعريف (Petter Gottshcalc):** " الكفاءة هي عبارة عن مجموعة من المعارف، المهارات، القدرات التي يتمتع بها الفرد، والتي تتفاوت من شخص لآخر"، وركز على ان المعرفة جزء من الكفاءة والكفاءة جزء مكمل من أجزاء رأس المال الفكري للمنظمة¹.
- **تعريف (Guy Le Boterf):** هي القدرة على التوليف بين الخصائص الذاتية للفرد (المعارف، الخصائص الشخصية والخبرات) وخصائص متعلقة بالبيئة أو المحيط (الشبكة الوظيفية، شبكة المعلومات والمراجع التي يتعامل معها الفرد) بمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات².
- **تعريف Lou Van Beirendonck:** الكفاءة خاصية يمكن ملاحظتها، وتتكون من معارف علمية، معارف عملية وسلوكيات تساهم في أداء دور أو وظيفة معينة³. حيث ركز هذا التعريف فقط على معارف الفرد المكتسبة التي يمكن ملاحظتها، وذلك على أساس ان المعارف التي يمكننا ملاحظتها يمكننا تقييمها وبالتالي إدارتها.
- **تعريف Jean-Marie Peretti:** هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة Mobilisables او القابلة للتحرك Mobilisés بغية القيام بمهمة محددة⁴.
- **تعريف Gilbet & Parlier:** مجموع المعارف، القدرات العلمية، السلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط حالات معروفة معطاة، وإعطاء هذا التعريف صبغة علمية قام كل منهما برسم أبعاد للكفاءة⁵.
- تحديد الكفاءات القابلة للتحويل (الملائمة لكل حالة)، وضع هرمية للكفاءات لتسهيل عملية التنمية، إيضاح مكونات الكفاءة عن طريق تحليل دقيق للنشاطات التي يحتويها كل منصب، لمعرفة مختلف أنواع العلوم (النظرية، الإجرائية، التطبيقية وكذا المهارات).
- بالإضافة إلى التعاريف السابقة لمفهوم الكفاءة هناك تعاريف اخرى نذكر منها:
- الكفاءة هي مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية، الإجراءات المعيارية والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة على تدريب جديد⁶.
- الكفاءة هي القدرة على إبراز المعارف والممارسات والخصائص الفردية المعبئة، المتناسقة والمتكيفة مع الوضعيات المهنية⁷.

¹ - Petter Gottschalk, **Strategic knowledge management technology**, Idea Group publishing, USA, 2005, P:06.

² - Guy Le Boterf, "**Construire les compétences individuelles et collectives**", édition d'Organisation, Paris, France, 2000, p411.

³ - Lou Van Beirendonck, op-cit, p19.

⁴ - Jean-Marie Peretti, "**Dictionnaire des ressources humaines**", édition Vuibert, Paris, France, 1999, p58.

⁵ - مزباني حنان، مرجع سبق ذكره، ص140.

⁶ - Claude Lévy-Leboyer, "**La gestion des compétences**", édition d'Organisation, Paris, France, 2009, p22.

⁷ - Jean Guy Millet, "**La compétence**", édition d'Organisation, Paris, France, 2006, p283.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

إنطلاقاً مما سبق مفهوم الكفاءة يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمنظمة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.

الفرع الثاني: أهمية الكفاءات البشرية

يمثل مفهوم الكفاءة حيزاً هاماً في جميع المستويات داخل المنظمات، بدءاً بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فالمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيراً على المستوى التنظيمي.

1. أهمية الكفاءة على المستوى الفردي:

- أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي¹:
 - زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظراً لمتطلبات مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في السوق والتي توجب ذلك؛
 - تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو من الجودة والتنوع والندرة؛
 - تضخم الشهادات، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب وطموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة؛
 - لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية والتدرج في السلم الوظيفي إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتحقق إلا بإيلاء أهمية كبيرة لعنصر الكفاءة؛
 - تشكل الكفاءة التصورية والمتمثلة في القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة وغير المؤكدة أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفءة للفريق، وضمان سيره على النحو المراد؛
 - ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية؛
- ومنه يمكن القول أن الاعتماد على الكفاءات في المنظمات نتج عنه تمكين وتوجيه الأفراد نحو تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم، قصد تكريس مبدأ الكفاءة والاحترافية وتنامي القابلية للاستخدام ومنه الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقى وتحقيق الذات من جهة أخرى.

¹ - رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة بومرداس، 2010/2011، ص22.

2. أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة:

أصبحت عملية تنمية وتطوير الكفاءات أحد أهم أوليات المنظمات مهما اختلف شكلها ومجال اهتمامها كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمنظمة، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة فيما يلي¹:

- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة التي تكمن في الكفاءة، حيث أصبحت المنظمات أكثر إدراكاً من ذي قبل في أن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها، وأضحت قناعتها المطلقة أن الكفاءة هي المنفذ الرئيسي للمنظمة من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة ومتطلبات اقتصاد المعرفة؛

- إدراك المنظمة للدور الاستراتيجي للكفاءات، والذي يتجلى في دعم الكفاءات للميزة التنافسية للمنظمة التي تميزها عن باقي المنافسين وتضمن لها الاستمرارية والبقاء في السوق لفترة أطول؛

- حجم العوائد المعتبرة من وراء الاستثمار في الكفاءات، سواء كانت عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة نوعية ممتازة... الخ)؛

- تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التدريب والتعلم المستمرين، وذلك لضمان عدم تلاشي وتقادم هذه المهارات ومن ثم الكفاءات التي تحملها (أو ما يطلق عليه الكفاءة الميثة)؛

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أنه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض واللاتأكد أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المنظمات من باحثين وإداريين وممارسين، وهو ما أدى بالمنظمات إلى استغلال هذه الكفاءات من خلال الاهتمام بها من عدة جوانب تتعلق بتسيورها، وتقييمها وتنميتها وتطويرها.

3. أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:²

- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء... الخ؛

¹ - علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، مصر، 2001، ص ص 122-123.

² - رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث أصبح التوظيف واستقطاب العمالة يركز على توظيف الكفاءات بدل الأفراد؛
- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل إعداد التقارير، الترقية مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات؛
- تقتضي مسايرة ومواجهة تحديات الاقتصاد الجديد على إدارة الموارد البشرية أن تتعامل مع متطلبات هذا الاقتصاد خاصة ما تعلق بالتعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، وذلك من خلال الكفاءات التي تعمل على تعميق وتطوير أنظمة التعلم والتدريب وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات.

4. أهمية الكفاءة على مستوى فريق العمل:

- تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الفريق داخل المنظمة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:¹
- الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة داخل الفريق، والتي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده، وبالتالي العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الكفاءات؛
- ظهور حاجة المؤسسات إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية نتيجة للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج في ظل الاقتصاد الرقمي ومجتمع المعلومات؛
- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الكفاءات دون اللجوء للسلطة أو المدير كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة.

¹ - Guy Le Boterf, " L'ingénierie Des Compétences", Les Editions D'organisations, 2eme Edition, Paris 2000, P146 .

المطلب الثالث: مكونات الكفاءات البشرية

بالرغم من ان البحوث والدراسات ركزت كثيرا في البحث عن المكونات الأساسية لكفاءات الموارد البشرية إلا أننا نجد أنه في بعض العلوم الانسانية نال مفهوم الكفاءات أهمية أكبر في دراسات وبحوث علم النفس، وعلى الرغم من التنوع في تلك المجالات حيث أن الكفاءة مفهوم غير نمطي فإن هذا الاخير يأخذ تأويلات عدة في الاستخدامات المختلفة، إلا أنه لا يخرج من العناصر التي تعتبر مشتركة ونمطية.

وقد ادرج (Montmollin) ثلاثة عناصر، واعتبرها مكونات للكفاءة وتتمثل في العناصر التالية¹:

1. المعارف: وهي المعارف التي تسمح بفهم كيفية عمل شيء ما (how its work ?) وهي تقسم في علم النفس المعرفي إلى قسمين: الاول يعنى بالمعارف التصريحية والتي تعني معرفة الشيء (know what) ويتعلق الأمر هنا بمعرفة خصائص وأوصاف شيء ما مثل الآلات، الادوات، اما الثاني فيتمثل في المعارف الإجرائية اي معرفة الكيف (know how) وهي تتعلق بكيفية استخدام نظام ما والقواعد التي تمكن من تحقيق نتائج فعالة، ويعتبر هذان القسمان نوعان من المعرفة المنطوقة، فعند تقييم أحد الافراد سؤاله عن تلك المعارف فإنه يستطيع التصريح بها لفظيا، وهنا نود ان نشير إلى ان المعارف حسب (Tackeushi & Nonaka) قسمت إلى معارف ضمنية واخرى صريحة (أنظر الفصل الاول)، حيث يمكن أن تتواجد تلك المعارف ضمنيا في عقول أصحابها أو إنها مجسدة تحت وعاء معلوماتي، وهو الامر الذي نجده في عملية رأسملة المعرفة. وتعتبر المعارف جزءاً لا يتجزأ من أجزاء الكفاءة، فلا يمكن أن تتوفر لدى شخص ما كفاءة دون توفره على معارف معينة ومحددة ومرتبطة بالوظيفة التي يمارسها، وفي هذا الصدد نود أن نشير إلى أن (Jean-Yves Prax) صنف المعارف إلى عدة أنواع²:

- معارف متعلقة بالمهنة: وتكون مخزنة على شكل وثائق ومراجع وهي مرتبطة بكل ما يتعلق بالمهنة؛
- معارف متعلقة بالمنظمة: وهي المعارف المتعلقة بالمنظمة وثقافتها وهيكلها؛
- معارف متعلقة بالفرد: وهي المعارف المتعلقة بكفاءة الافراد؛
- معارف متعلقة بالمشروع: وهي المعارف المتعلقة بالأنشطة وفرق العمل.

والمعرفة المكونة للكفاءة تتأتى من الاستخدام المنتج للمعلومات، وذلك بتحويل المعلومات إلى معارف وهذا التحويل بدوره يتم وفق مجموعة من العمليات، لخصها (Davenport & Prusak) في أربع عمليات وهي³:

أ. **المقارنة (Comparaison):** وتتم هنا مقارنة معلومة ما في موقف محدد بمعلومة أخرى في موقف مختلف آخر معروف، كأن أقارن انخفاض أداء فرد ما في موقفين مختلفين؛

¹ - Jacque Aubert, Patrick Gilbert, **l'évaluation des compétences**, édition pierre Mardaga, Belgique, 2003, PP:14-15.

² - Claude Blanche Allegre, Anne Elisabeth Andréassian, **Gestion des ressources humaines**, De Boeck, 2008, P:165

³ - Thomas H.Davenport, Laurence Prusak, **Working knowledge (how organizations manage what they know)**, Harvard Business School Press, 2nd edition, USA, 2000, P:06.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

ب. النتائج (Consequences): بمعرفة الآثار التي تنتج في حال اتخاذ القرارات والممارسات جراء تلك المعلومات (الأثر المترتب عن المعلومة)؛

ت. الاتصالات (Connections): أي كيف تتصل تلك المعلومات بنظيراتها (معلومات من نفس السياق حول وضعية معينة ودرجة ترابطها والعلاقات الموجودة بينها)؛

ث. المحادثة (Conversations): بمعرفة وجهات نظر الآخرين حول تلك المعلومات وماهي آراؤهم حولها.

إن عملية تحويل تلك المعلومات إلى معارف إنما تتم وفق تفاعل بين الافراد فقط، إما بواسطة وسائط (يدوية أو الكترونية) أو بالمشافهة والمقابلة وجها لوجه. ومما يميز المعارف في هذه الكفاءات هو كونها أكثر قابلية للتطبيق من المعلومات والبيانات، ولا يمكننا الحكم على تلك المعارف وتقييمها إلا حين تطبيقها (الاستخدام المنتج للمعلومات)، وفي هذا العنصر بالذات المعرفة المكونة للكفاءة نجد بانها تكتسب من خلال مصدران، إما أن يكون المصدر هو الفرد ذاته عن طريق قيامه بعمليات ذاتية (التجربة مثلا)، وإما ان يكون المصدر هو الذاكرة (المهنة، المنظمة، الفرد... إلخ) ونعني هنا حقيقة عملية التشارك، أي كمعرفة ضمنية مكتسبة من طرف الأفراد الآخرين في إطار ما يسمى بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي (التعلم من الآخرين)، لذلك ومن هذه النقاط يجب على المنظمة أن تساعد وتشجع على الاحتكاك والتشارك والعمل كفريق بهدف انتشار هذه الآلية التي تسمح بانتقال تلك المعارف بين الافراد بصورة سهلة وسلسة، ومن بين تلك الآليات نجد إدارة المعرفة.

2. المهارات (Skills): عرفت المهارات بأنها قدرة الفرد على إنجاز مهمة ما¹، واعتبرها (R.Palan) من بين الخصائص الظاهرة للفرد مع المعرفة لسهولة قياسها وتنميتها وظهورها جليا أثناء إنجاز المهام كما ذكرنا سابقا وقد جرى تعريف المهارات في قاموس "أوكسفورد 1984" بأنها: "القدرة التطبيقية للقيام بعمل ما"²، وعرفت في قاموس الاقتصاد لـ "أوكسفورد 2009" بأنها: القدرة على أداء المهام المختلفة بصورة مرضية، وهي تتكون من المهارات الفيزيائية أو الذهنية أو كلاهما معا³، والتي يمكن تعلمها إما ببرامج تعليمية أو أوامر رسمية أو تدريبية والافراد ذوي المهارات العالية هم الأكبر أجرا والاكثر أمناً في مناصبهم من غيرهم ممن هم دونهم في مستوى المهارة⁴.

¹-R.Palan, **Competency management (a practitioner's guide)**, Specialist management resources sdn, Malaysia, 2003, P:08.

²-Mary Clarkson, **Developing IT staff: a practical approach**, Springer, USA, 2001, P:130.

³-Ganesh Shermon, **Competency based HRM**, Tata McGraw-Hill, India, 2008, P:29.

⁴-**Dictionary of economics**, OXFORD University press, John Black , Nigar Hashimzade, Gareth D.Myles, 3rd edition, UK, 2009,P:146.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

والعمل المهاري هو¹: " العمل الذي تم بصورة مرضية فقط من طرف شخص له مؤهلات تقنية وخبرات"، والعمال المهرة هم الأكثر أجراً ووظائفهم الأكثر أمناً ويصعب إيجادهم في سوق العمل، والمهارات في ميدان الأعمال كثيرة جداً، وتتعدد حسب طبيعة المهام، ومنها²:

- أ. **المهارات الشخصية (Interpersonal Skills)**: ويطلق عليها المهارات الاجتماعية أيضاً، وتمثل في المهارات القيادية وبناء فرق العمل، قيادة الفرق وتشجيع العمل الجماعي؛
- ب. **المهارات الاتصالية (Communication Skills)**: وهي القدرة على الاتصال بصورة جيدة، مثل القدرة على التحكم بالاتصال اللفظي (التكلم بلباقة والاقناع)، وغير اللفظي (الكتابة بفعالية)؛
- ت. **المهارات القيادية (Leadership Skills)**: القدرة على تحقيق النتائج والاهداف دون سلطة رسمية؛
- ث. **المهارات التنظيمية والتخطيطية (Organizational & Planning Skills)**: مثل وضع الخطط وتحقيق الأهداف وإدارة الوقت.

ج. **المهارات التقنية (Technincal Skills)**: وهي القدرة على التعامل خاصة مع التكنولوجيا وتتم عادة بالتعليم، وتكون غالباً في مختلف الميادين الأكاديمية (الجامعات، المعاهد... الخ) أو في المراكز المتخصصة. نلاحظ داخل المنظمات أن الكثير من المشرفين على إدارة الموارد البشرية أو حتى الافراد العاملين لا يولون اهتمام كبيراً لهذا العنصر المهم، نظراً لعدة أسباب منها الاعتماد فقط على الجانب المعرفي دون المهاري واعتقادهم بأن ذلك كافٍ لإنجازهم أعمالهم بصورة أفضل، وهناك من يعتقد بأن تلك المهارة بالذات دون جدوى أو فائدة من اكتسابها، أو لأن الإدارة لا تدرك بالضبط ماهي المهارة اللازمة لتلك المهمة أو لذلك المنصب نتيجة سوء تحليل وتوصيف للوظائف أو الكفاءات. وفيما يلي الشكل الذي يوضح مدى أهمية المهارات في مجال العمل.

الشكل رقم (2-1): التوفيق بين المهارة وأهمية المسار المهني

التعقب والبحث والمواصلة Pursue	استكشاف Explore	عالية منخفضة
تنمية Develop	تجنب Avoid	
عالية	منخفضة	

Source: George Bohlander, Scott Smel, **Managing human resources**, 15th edition, Cengage learning (south western), USA, 2009, p246.

¹-R.Chopra, **Dictionary of management**, Anmol publication, New Delhi, India, 2005, P:16.

²-George Bohlander, Scott Smel, **Managing human resources**, 15th edition, Cengage learning (south western), USA, 2009, P:242.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

وكما ذكرنا اعلاه، فإن المكون المهاري للكفاءات هو مكون أو خاصية ظاهرية، أي يمكن تعلمها واكتسابها وحتى تطويرها وبتكلفة اقل نظرا لسهولة تقييمها وقياس أبعادها، لذلك نجد أن غالبية المنظمات تهتم بتطوير المعرفة والمهارة أكثر من غيرها من الخصائص الاخرى المكونة للكفاءة، وتقصّد بذلك الخصائص الباطنية (السمات، القيم... الخ).

3. القيم (Values): تعتبر هذه الكلمة من الالفاظ شائعة الاستخدام في علوم التربية وعلوم النفس، وقد أوردت مختلف المعاجم اللغوية اصطلاحات على شكل دلالات لمفهوم القيم، فنجد: والقيم كمكون باطني للكفاءة تصنف حسب (Spranger) إلى ستة أنماط من خلال ملاحظته اليومية لسلوكيات الناس، وهي:¹

- **القيم النظرية:** وهي الاهتمام بالمعرفة والحقائق والتعرف على الأشياء المحيطة، وتمثل هذه القيم نمط العالم والفيلسوف؛

- **القيم الاقتصادية:** وهي الاهتمام بالمنفعة المادية (المال، الثروة) وتنميتها وتمثل نمط رجل الاقتصاد؛

- **القيم الجمالية:** وهي الاهتمام بالجمال والشكل، وتشكل نمط الرجل ذو الاهتمامات الجمالية؛

- **القيم الاجتماعية:** الاهتمام بالناس والتفاعل معهم إيجابيا والنظر إليهم كغايات وليس كوسيلة ونعني نمط الرجل الاجتماعي؛

- **القيم السياسية:** وهي اهتمام الفرد بالقوة والسيطرة والتحكم في الأشياء والأفراد على سواء ويمثل نمط الرجل المسيطر (القوي)؛

- **القيم الدينية:** وهي الاهتمام بالجانب الروحي الديني والمعتقدات الغيبية، وهي أهم مكون للقيمة ويعتبر قائداً وضابطاً لباقي القيم السابقة.

4. المفهوم الذاتي (Self-Concept): المفهوم الذاتي هو الصورة الإدراكية التي يكونها الفرد عن ذاته فهو يتعلق بالجانب الإدراكي، ويأتي المفهوم الذاتي للفرد هنا بصورة المحرك والمحدد للسلوك، والآراء والاعتقادات والاستجابات المختلفة (اجتماعية، وجدانية... الخ)²، والمفهوم الذاتي يحتوي على جزئين: الجزء الديناميكي وهو المحرك لسلوك الفرد مثل المحرك الداخلي للفرد اتجاه تغيرات ايجابية للعادات لدى الأفراد، والجزء المنتظم وهو الجزء المضاد للجزء الديناميكي مثل تلك المثبطات للتغيرات الديناميكية ولا يعبر بالضرورة لذلك الجزء الساكن عن مثبطات سلبية بل قد تشمل تلك الأشياء الإيجابية.

¹ - ماجد زكي الجلاد، "تعلم القيم وتعليمها (تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم)"، دار الميسرة، الاردن، 2007، ص20.

² - Jémeljan Hakemulder, **The moral laboratory: experiment examining the effects of reading literature on social perception and moral self-concept**, John Benjamins publishing company, USA, 2000, P:85.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

5. السمات (Traits): ويصنفها البعض مع القيم والدوافع، الاتجاهات ضمن السمات الفردية، وتهتم بصورة أكبر بالسمات الشخصية خاصة مثل: الحجل... إلخ، وقد قسمها البعض إلى سمات جسدية متمثلة في الطاقة، قوة التحمل، قوة الجذع، وسمات معرفية والتي تتمثل خاصة في الذكاء والقدرة على التفكير بطرائق معينة مثل التنبؤ، سمات انفعالية تتمثل أساسا في سمات الشخصية.

6. الدوافع: وتتمثل في الطموح والثقة الذاتية، الحسم، الالتزام، وقد صنفت إلى عدة أنواع منها تصنيف (Mccelland) الذي صنف الدوافع الاجتماعية إلى ثلاثة دوافع: الانجاز (الرغبة في إنجاز العمل بصورة أفضل)، دوافع الانتماء (وهو الحاجة لخلق والحفاظ واستخدام العلاقة الايجابية الاجتماعية مع الآخرين)، دوافع القوة (وهو الرغبة في التأثير على الآخرين من خلال التأثير، النقاش، المساعدة، الاقناع، العنف)¹.

ولغرض معرفة وتحليل دافعية الأفراد ضمن عملية تحليل مكونات الكفاءات، اقترح كل من (Kenneth Carlton & Cooper) نموذجا مبسطا قائما على الإجابة على الأسئلة المتعلقة بكل من القدرة على العمل حاضرا ومستقبلا، والرغبة في العمل حاضرا ومستقبلا، وفق المصفوفة التالية:

الشكل رقم (2 - 2): مخطط تقييم الدافعية لدى الأفراد

		لا يستطيع العمل	يستطيع العمل
له الرغبة في العمل	التدريب Train		التحفيز Motive
لا يرغب في العمل	العمل في خطر Job in jeopardy		التشاور والارشاد Counsel

Source: Seema Sanghi, *The handbook of competency mapping*, 2nd edition, Response books, India, 2007, P:11.

يلاحظ من الشكل أعلاه ما يلي:

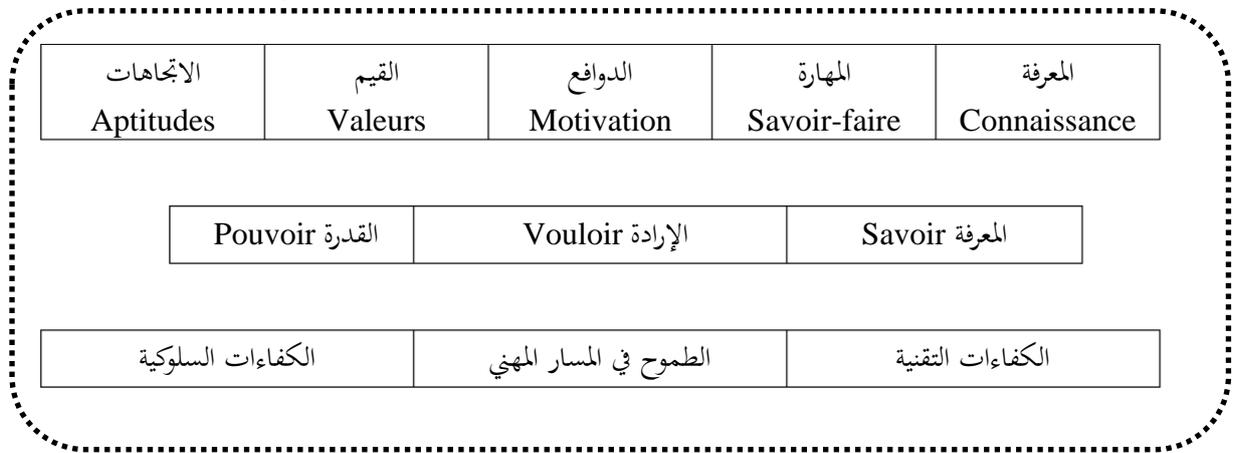
- (يستطيع العمل/ يرغب في العمل): وهي الحالة المثالية، حيث يقوم الفرد بمهامه بشكل كفاء وبدافعية قوية، وتتطلب هذه الحالة من الإدارة تحفيز هذا الفرد نحو الاستمرار والتطوير؛
- (لا يستطيع العمل/ يرغب في العمل): وهي حالة عجز الفرد عن القيام بمهامه على أكمل وجه رغم انه يتوفر على الدافع، وهنا تطرح المشكلة في المهارة خصوصا، يمكن التعامل معها بالتدريب؛

¹ -Charmine E.J.Harter, Neal M.Ashkansy, Wilfred K.Zerbe, *Emotions in groups, Organizations and cultures (research on emotion in organizations Volume 05)*, 1st edition, Emerald Group publishing, UK, 2009, P:11.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

- (يستطيع العمل/ لا يرغب في العمل): هنا يتمتع الفرد بكفاءة عالية غير أنه لا يرغب في أداء مهامه على أكمل وجه، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة معرفة أسباب تلك الدافعية المنخفضة عن طريق التشاور والارشاد؛
- (لا يستطيع العمل/ لا يرغب في العمل): يلاحظ هنا عجز الفرد من حيث المهارة والدافع على سواء، وتشكل هذه الحالة خطرا على المنظمة والوظيفة معا. لذلك يجب اتخاذ قرارا سريع إما بالتسريح أو النقل. ونجد بعض الكتاب (التيار الفرنكفوني) اختصروا مكونات الكفاءة السابقة في ثلاثة فئات: المعرفة (Savoir) الإرادة (Vouloir)، القدرة (Pouvoir)، والتي صاغها (Lou Van Beirendonk) في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): مكونات الكفاءة حسب التيار الفرنكفوني



Source: Lou Van Beirendonck, **Management des compétences**, édition De Boeck, Belgique, 2004, P:20.

يذهب التيار الفرنكفوني إلى تعريف الكفاءات وفق تقسيمها إلى ثلاثة مكونات: المعرفة، الإرادة، القدرة حيث تمثل المعرفة عندهم المعرفة والمهارة عند الأنجلوساكسون، أما الإرادة فهي عبارة عن الدوافع والقيم، في حين أن القدرة هي أيضا مشكلة من القيم والاتجاهات عند الأنجلوساكسون.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

المطلب الرابع: أنواع الكفاءات البشرية

تنقسم الكفاءات البشرية إلى نوعين فردية، وجماعية والتي تساهم في تطوير الكفاءة الكلية داخل المنظمة.

1. الكفاءات الفردية: هي مجموع المعارف، المهارات، والقدرات التي تسمح في سياق معين للوصول إلى مستويات الاداء المتوقعة والتحقق من صحتها.¹ والجدول (2-1) يوضح قائمة مرجعية للكفاءات الفردية:

الجدول رقم (2 - 1): قائمة مرجعية للكفاءات الفردية

الكفاءات	تعريفها
التميز	التأقلم مع الظروف المتغيرة والقدرة على التفكير الاستراتيجي، اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وإن تبني سلوكيات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفاعلية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
القيام بما يجب القيام به	مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ماهو ضروري، ويتجه نحو الامام، يكون قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.
امتلاك روح اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة	يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر العدالة اتجاههم.
ايجاد الجو المناسب للتطور	مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.
الوقوف في وجه المرؤوسين المشيرين للمشاكل	التصرف بحزم وإنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدرا للمشاكل.
الاتجاه نحو العمل مع الجماعة	إنجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين
توظيف مساعدين مهرة	يحسن اختيار الاشخاص المهرة ويضمهم إلى فريقه.
بناء علاقات جيدة مع الآخرين	يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية يمكنه التفاوض ومعالجة المشاكل، متفهم، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
أنساني حساس	يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم.

¹ -Cécile Dejoux, **Gestion des compétences ETGPEC**, Dunod, Paris, 2008, P 09.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

التميز ببرودة أعصاب عند مواجهة المشاكل	يواجه المشاكل ببرودة دم، خازم، يعتمد على الآراء الواقعية، لا الآخرين بسبب أخطائهم على أن لا تكون هذه الاخطاء فادحة له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
ايجاد التوازن بين العمل والحياة الخاصة	يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرط في أي منها.
معرفة الذات	بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الاخيرة.
العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة	يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
التصرف بمرونة	يمكنه تبني سلوكات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، فيكون حازما حيث يجب أن يكون، ومتساهلا في بعض الحالات، يقود ويترك الآخرين يقودون.

Source : Levey.Leboyer, **la gestion des compétence**, édition organisation, Paris, 2éme édition,1997 ; pp 48-49

وتتعلق الكفاءات الفردية بكل فرد مهما كان مستواه وسواء كان يطبقها في حياته الشخصية، او في وضعية مهنية باعتبارها مركز انشغالات إدارة الموارد البشرية.¹ فالكفاءة هي عنصر مهم يجب توفره في الافراد بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وذلك بغرض أداء اعمالهم بشكل يتحقق معه أهداف بتفوق مع مراعاة عامل الزمن والذي يلعب دورا مهما في تحقيق هذه الأهداف.

ويمكن إيجاد وصف مختصر لأهم الكفاءات الواجب توافرها في الأفراد بالآتي:²

- توفر القابلية والمرونة على التأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة؛
- استيعاب المعرفة العلمية لغرض اكتساب إمكانية استخدام التقنية العملية بكفاءة؛
- امتلاك القدرة على قيادة وتشجيع الآخرين وصنع القرار المناسب بالوقت المناسب لصنع التفوق في العمل؛

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءة الفردية توليفة من الموارد الباطنية، والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات، والمعرفة العملية، والسلوكيات، والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المنظمة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة الأساليب تطويرها بما يخدمها، حيث يمكن للمنظمة ان تحوز على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الافراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها. وعبر عنها Medef بأنها توليفة من المعارف والمعرفة

¹ - Benjamin Chaminade, "RH et compétences dans une démarche qualité", Afnor, France, 2005, P 217.

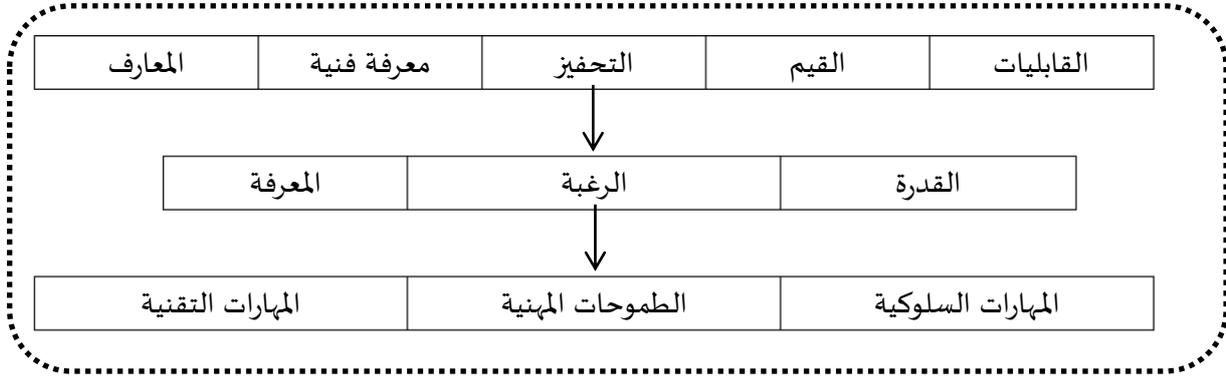
² - إبراهيم عباس الحلاي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013، ص 79.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها"¹.

حسب (C.Dejoux) تعبر الكفاءة الفردية عن معارف مهارات العاملين وتطورهم، وهي خاصية فردية متعلقة بمستوى أداء وظيفي معين، وهذه الخاصية تتشكل من أبعاد: ملامح الشخصية، التحفيز، المهارة... إلخ.² تمثل الكفاءة الفردية نتيجة للتجارب المتحكم فيها بفضل المهارات والخصائص الفردية، فهي تتعلق بمحدد مجموعة من العناصر (معارف، مهارات، سلوك، استعداد...) والتوليف بينهما.³

الشكل (2 - 4): تقسيمات الكفاءة الفردية



Source: Lou Van Beirendouck, op-cit, p20.

من خلال الشكل أعلاه يتضح بأن الكفاءة الفردية تتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة والتي يمكن تقسيمها كما يلي:⁴

- **التقسيم الأول:** يعتبر الكفاءة الفردية مكونة من المعارف، الدوافع، القيم والقابلية.
- **التقسيم الثاني:** فقد اختصر المكونات السابقة في القدرة، الرغبة والمعرفة.
- **التقسيم الثالث:** يعتبر الكفاءة الفردية ماهي إلا كفاءات سلوكية وكفاءات تقنية يمتلكها الفرد، حيث تتمثل الكفاءات السلوكية في القدرات الاجتماعية للعامل ومدى استعداده لحل المشاكل بالإضافة إلى قدرته على التوجيه والتسيير في حين ترتبط الكفاءة التقنية بأداء المهام والانشطة في الوظيفة ومن السهل ملاحظتها وقياسها.

¹ - Benjamin Chaminade, op-cit, p216.

² - C. Dejoux et A. Dietrich, " **Management par les compétences : le cas Manpower**", Pearson Education, France, 2006, p69

³ - عقيلة صدوقي، "غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الأول حول: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

⁴ - عيشوش رياض و محبوب يمينة، "تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

يرى (Philippe Zarifian) بأن الكفاءة الفردية تعني الأخذ بروح المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والاحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.¹

نلاحظ أن (Zarifian) قد ربط مفهوم الكفاءة الفردية بقدرة الفرد على اتخاذ مبادرات، وهذا يتطلب وجود لا مركزية في القرار التسييري على مستوى المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، كما يتطلب منح هذا الأخير الاستقلالية الكافية، لكي يتمكن من اتخاذ القرار الذي يناسب الوضعية التي تواجهه. مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإن المناصب التي شغلها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، يمكن تلخيص الخصائص التي ينبغي توافرها في الافراد لتحقيق الكفاءة الفردية:²

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة؛
- سرعة التعلم من خلال التحكم السريع في التقنيات العملية؛
- القدرة على اتخاذ القرار وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
- إيجاد جو ملائم للتطور والتوجه نحو العمل الجماعي؛
- القدرة على مواجهة المشاكل والخروج من الوضعيات الصعبة؛
- ضم أصحاب المواهب في جماعة عمل وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛
- التوفيق بين العمل والحياة الشخصية؛
- التصرف بمرونة ومعاملة الزملاء بطريقة جيدة؛
- معرفة الفرد الدقيقة لنقاط قوته وضعفه.

2. الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا واحداً مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعات العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات. وأخيراً مؤشر التعلم الجماعي، التجار من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تسمين التطبيقات المهنية، والعودة على التجارب وتوظيف النتائج. فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة.

¹ - Philippe Zarifian, "le modèle de la compétence", édition Liaisons, Paris, France, 2001, p78.

² - مقيم صبري، " قيادة الكفاءات البشرية بالمنظمة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات حول تسمين الكفاءات وتنميتها في المنظمة، الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، 15/14 نوفمبر 2006.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

حسب (Le Boterf) الكفاءات الجماعية هي نتيجة أو محصلة تنشأ انطلاقاً من التعاون وفضلية التجميع synergie الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.¹

3. الكفاءات التنظيمية:

ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المنظمات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المنظمات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية.²

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في:³

- **قاعدة المعرفة:** وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الافراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات... إلخ وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية؛
 - **إطار المعرفة:** يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد ببنية المنظمة (تحديد السلطة، تقسيم الادوار، المهام) والسياسات المحددة لها؛
 - **ديناميكية المعرفة:** عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.
- أما (Michel Armstrong) فقد صنف الكفاءات إلى ثلاثة أنواع:⁴

1. الكفاءات السلوكية: اعتمد في هذه الكفاءات على المقاربة السلوكية المنطلقة من Mecelland 1973 حيث وصف الكفاءات السلوكية بأنها عبارة عن المهارات المرنة والتي تتجلى في ذلك السلوك الذي يؤدي إلى النتائج المرجوة، ويكون في فرق العمل، الاتصالات، القيادة، اتخاذ القرارات.

2. الكفاءات التقنية: هي القدرة على معرفة الفرد بتنفيذ الادوار بصورة فعالة، ويقترح آرمسترونج بأن استخدام هذا المصطلح برز لإجلاء الغموض الواقع بين الكفاءات والقدرة، حيث استخدم مصطلح

¹ - سملاي مجذبه، أثر الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 138-139.

² - توماس وهلين، دافيد هنجر: تر محمد عبد الحميد مرسي ونعيم الصباغ، "الإدارة الاستراتيجية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص333.

³ - موساوي زهية، خالد خديجة، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس 2005، ص178.

⁴ - Michael Armstrong, **Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management**, Kogan page publisher, UK, 2010, PP:170-171.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

(Competency) دلالة على السلوك، وهو الأمر الذي أكده (Woodruffe) وتم التركيز على القدرات (Competenc) باعتبارها مهارات صلبة، وترتبط ارتباطا وثيقا بالكفاءات التقنية.

3. الكفاءات حسب (National Vocational Qualification): وتعني المؤهلات البريطانية الوطنية، وهي اختصارا عبارة عن محاولة لتوحيد مرجع نمطي يجمع بين كل الأنشطة من القطاعات المختلفة المهدف من خلالها توحيد الكفاءات المطلوبة لكل القطاعات بحيث يتم الاعتماد على ذلك الدليل من أجل ضمان توفير قوى عاملة كفؤة في سوق العمل.

كما أن هناك بعض المفكرين من يصنفون الكفاءات وفق نمط شجري ومنهم (Authier & Levy) وهي:¹
1. الكفاءات القاعدية: وهي عبارة عن المستوى القاعدي المكون عن طريق أنظمة التعليم الأكاديمي (الابتدائي إلى الجامعي)، وهذا الأخير يضمن توفرها سوق العمل الذي يعتبر في هذه الحالة الخزان الأولي للكفاءات.

2. الكفاءات الجذع: وهي الكفاءات التي تعني المنظمة نفسها، فمثلا تختلف كفاءة المنظمة حسب القطاع (عام، خاص)، وحسب نوع النشاط الذي تمارسه منظمة خدمية، إنتاجية، صناعية... الخ.

3. كفاءات الفروع: وتعني هذه الأخيرة الكفاءات الخاصة بالوحدات الاستراتيجية للمنظمة، وهي وحدات مختصة (وحدات الأعمال).

4. كفاءات الأغصان: وهي الكفاءات الجماعية المرتبطة بالنشاط أو العمل الجماعي ككفاءة فريق العمل مثلا او فريق المشاريع.

5. كفاءات الأوراق: وتتجلى في كفاءات الأفراد ويعبر عنها في بعض الأحيان محفظة الكفاءات الفردية.

¹ Yves Emery, **Renouveler la gestion des ressources humaines (une approche axée sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privées)**, Ppur presses polytechniques, Lausanne, Suisse, 2003, PP:114-115.

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية

لم يعد مضمون الكفاءة بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفاعلة والناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب تتوقف على قدرة الفرد والجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام لأداء الاعمال بطريقة صحيحة وبذلك أصبحت للكفاءة مكانة محورية في عالم التسيير مما يتطلب من المنظمات تسيير الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولاً وضمان ميزة تنافسية ثانياً.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

الفرع الأول: تعريف تسيير الكفاءات

عرف الباحثون تسيير الكفاءات على أن: " مجموع الانشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الافراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الاحسن، حيث تمثل انشطة تطوير المسار، التكوين والتوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي"¹.

كما تم تعريفها أيضا على انها "مجموع الانشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الافراد"².

كما عرفتها (Sylvie St-ong) في كتابها كشف آثار الموارد البشرية على أنه: " يعني التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية لتكون أكثر قدرة على تحسين عوائدهم والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة"³.

من خلال هذا التعريف تشير الكاتبة إلى أن عملية تسيير الكفاءات تتم من خلال التأثير في كفاءة الموارد البشرية، وذلك بهدف تحسين إنتاجيته وزيادة قدرته على التكيف مع التطورات، وهي بهذا قامت بحصر تسيير الكفاءات في جانب واحد أو عملية واحدة تتمثل في مرحلة تطوير وتنمية كفاءات الموارد البشرية للمنظمة، وعلى الرغم من ذكرها لنتائج هذا التأثير، إلا أنها لم تحدد المسؤول عنه أو القائم به.

أي أن تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة، مع إعطاء الفرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات وهذا عن طريق التكوين، التدريب، التحفيز... إلخ، من اجل تحقيق الاهداف المحددة من طرف المنظمة ومنه يمكن القول ان تسيير الكفاءات لا تعتبر هدفا بحد ذاتها وإنما وسيلة لتحسين أداء المنظمة.

¹ - Lou Van Beirendonk, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, édition Boeck, Belgique, 2006, P33 .

² - Ibid. P 34.

³ - Sylvie St-ong, **Relever les défis de gestion des Ressource humaine**, gâtant Mourine, Canada, 2001, P 256.

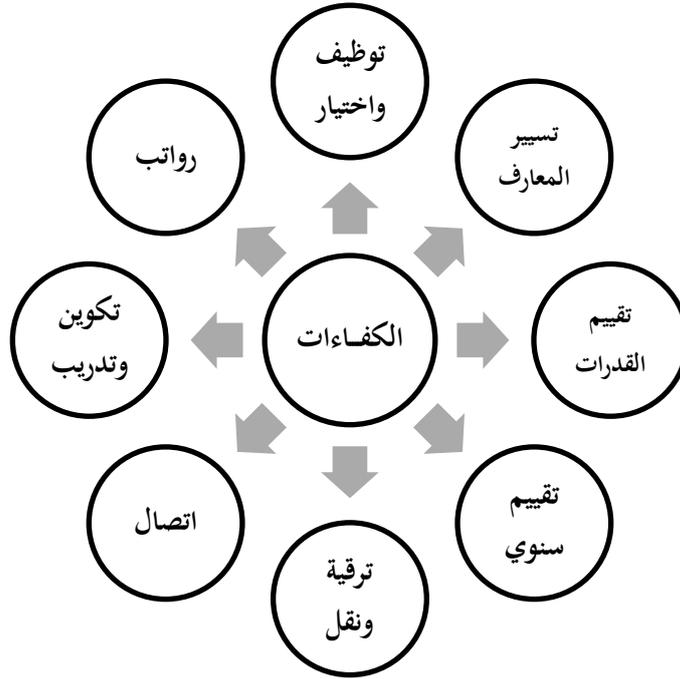
الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

وقد عرفت أيضا على أنها مفهوم يشير إلى " تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل، والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن في شكل يدعم تنافسية المنظمة"¹.

وقد اعتمد في وضع هذا التعريف على خاصية ارتباط الكفاءة بمالكها، ولهذا لا يمكن ان تعرف بعيدا عن العامل الذي يحوزه، فتسيير الكفاءات يرجع إلى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال.

ففي تسيير الكفاءات هناك فكرة إضافية مقارنة بفعالية الاداء تتعلق بمسؤولية الاجير في ما يتعلق بالنتيجة التي يحققها، اي تقييم الافراد في كل مرحلة من مراحل أداء الانتاج، انطلاقا مما سبق يمكننا ان نعرف تسيير الكفاءات على أنه: " منهج تنظيم جديد للتسيير وإدارة الموارد البشرية الكفؤة بالمنظمات، وهذا بالاعتماد على طرق وتقنيات وأساليب تسيير تكون مقارنة الكفاءات محورها، إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، نظرتها وكذا استراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-5): الكفاءة محور تركز أنشطة الموارد البشرية



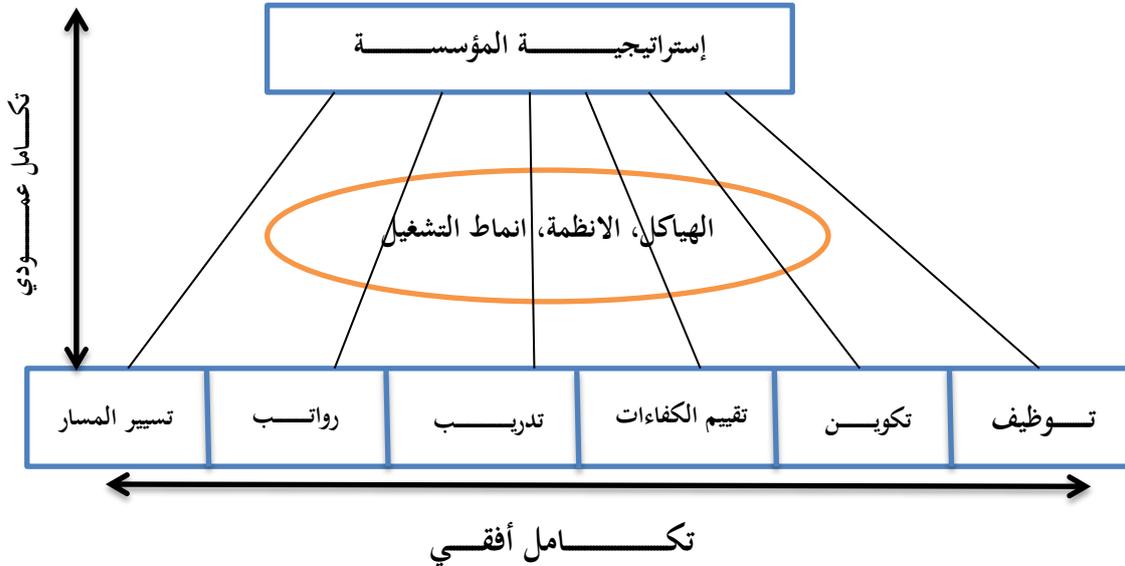
Source : Lou Van Beirendonk, Tous compétents : **Le management des compétences dans l'entreprise**, édition Boeck, Belgique, 2006, P33 -34.

¹ - عذراء بن شارف، " التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص273.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

من خلال الشكل يمكن القول أن الكفاءات مكون أساسي للقيام بمختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية. أما التكامل الأفقي يتم تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءة تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، إذن فمن أجل تحقيق تسيير ناجح للكفاءات لابد من تطبيق تكامل أفقي وآخر عمودي في آن واحد، والذي يبين الروابط بين النشاطات الاستراتيجية والعملية وكذا التكتيكية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



Source: Lou Van Beirendonk, Tous compétents : **Le management des compétences dans l'entreprise**, édition Boeck, Belgique, 2006, P36.

- ومن أجل بلوغ الاهداف، لابد على المنظمات التي تطبق تسيير الكفاءات الاخذ بعين الاعتبار ما يلي¹:
- قبول هذا النظام على جميع مستويات المنظمة، والذي يعتبر مفتاح النجاح؛
 - خصوصيات الكفاءات هي وسائل قوية لتحديد الاستراتيجية، كما هو تعتبر وسائل هامة للتغيير؛
 - التكيف المستمر لتسيير الكفاءات مع استراتيجية المنظمة، والذي يكتسي أهمية كبيرة من أجل بقائها على المدى الطويل؛
 - تسيير الكفاءات الميداني (العملي) يقتضي بحث دائم في التنسيق ما بين أحسن نظام فكري والتطبيق الواقعي المدروس.

الفرع الثاني: أهداف تسيير الكفاءات

لقد أضفت سرعة التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية ميزة مهمة تتمثل في عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف وسرعة تطورها، وبهدف تكييف الافراد معها يتحتم عليهم الإنصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين والتدريب المتواصل، واكتساب معارف جديدة والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المنظمات تسيير

¹ - رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص28.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولاً وضمان ميزة تنافسية ثانياً، حيث تسعى عملية تسيير الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها¹:

- **زيادة تنافسية المنظمة:** تسيير الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية منظمة ما، بحثاً عن أفضل تلاؤم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمنظمة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة؛
- **توليد القيم:** يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة للمنظمة، فهي مولدة للقيم وتسمح للمنظمة بالتكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها؛
- **تحديد تقويم الكفاءات:** تسيير الكفاءات يحدد مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد، التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية؛
- **المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد:** تساهم الكفاءة في إبراز نموذج تنظيم جديد، حيث يسمح هذا النموذج الجديد بتسيير مجموعة من المعايير، القيم، الأفكار (الجودة في خدمة الزبائن). لهذا يجلب تسييرها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسها؛
- **التعريف بالمنظمات الكفؤة:** يعتبر تسيير الكفاءات في المنظمات الكفؤة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المنظمات، فمن المزايا الأساسية لها هو تسيير الكفاءات إذ انها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل واتخاذ القرار؛
- **يهدف تسيير الكفاءات في المنظمة إلى البحث، استقطاب، الحصول على الكفاءات الفردية والجماعية والتي هي في حاجة إليها ولكن أيضاً على فرزها وتنقيتها وتصنيفها.**

المطلب الثاني: متطلبات تسيير الكفاءات

إن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييراً فعالاً وكفؤاً، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، فبالإضافة إلى الموارد الملموسة اهتمت المنظمات الاقتصادية بالموارد غير الملموسة كالجودة، المعلومات، التكنولوجيا، وطريقة العمل والمعرفة حيث اهتمت بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها بالنظر إلى تلك الموارد تعد من متطلبات المنافسة الحديثة وأنها حرجة بالنسبة للمنظمة²، وعلى هذا الأساس تتطلب عملية تسيير الكفاءات جملة من المتطلبات أهمها:

أ. **إدماج تسيير الكفاءات في استراتيجية المنظمة:** فتسيير الكفاءات يكون أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الاستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم للممكن قياسها، فتسيير الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المنظمة، حيث يتجاوز دقة ميدان تسيير الموارد

¹ - عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص 274.

² - الداوي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية"، ملتقى التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004، ص 262.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة في كونه أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث في إدارة المنظمة بشكل عام، وعلى العموم فهو يشكل (تسيير الكفاءات) أحد التطبيقات العملية والعلمية الإدارية والذي يوجه من طرف الإدارة، والمتمثل في الإجراءات التي يتم وضعها في ترابط بين قواعد التسيير وقواعد المنظمة، وإشراف الغدارة على تسيير الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا أو على الأقل أن يسجله ضمن الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، التي يعبر عنها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة ولهذا يمكن اعتبار تسيير الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لمنظمة ما¹.

ب. إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات: إن محاولة ضبط تعريف للكفاءة لم يوجد من العدم وإنما هو نتاج فرد أو جماعة في وضع مهني معين، ولهذا يؤدي تسيير الكفاءات إلى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال (أفراد وجماعات) باعتبارهم حامل الكفاءات، فدورهم عامل جوهري خاصة في إعداد وتنفيذ نظام تسيير الكفاءات، ولهذا وانطلاقا من تسيير الكفاءات يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم طبيعيا أن يشاركوا أكثر في تنظيم وتسيير المنظمة وفي هذا الصدد ينتظر من العمال والكفاءات توظيف أنماط مشاركة جديدة تمتد إلى أبعد من منصب العمل الذي يعتمد على العمل المحدد سلفا، بل تتولد روح المبادرة والمشاركة والقدرة على اتخاذ القرارات سواء داخل المجموعة أو على مستوى المنظمة ككل.

ت. تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: تحتاج عملية تسيير الكفاءات إلى تجنيد العوامل الداخلية والخارجية، فهي من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المنظمة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب وأجور، مروراً بتقييمهم ومراقبة حركتهم، وهي أيضا تضمن تلاحمهم، ومن ناحية أخرى إنها نادراً ما تكون لوحدها، فهي غالبا ما ترافقها تغيرات تكنولوجية وتنظيمية تسمح لمسيرى المنظمة من الاستجابة إلى تحولات محيطهم. فتسيير الكفاءات يفتح الوسائل النظرية والتطبيقية لبرنامج عمل يحسن من تكيف المنظمة مع محيطها، وهذا من خلال عمليات تسيير الكفاءات بوضوح فيما يتعلق بالأجور، التوظيف، الترقية، التكوين، التدريب... إلخ.

ث. اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المنظمة: حسب الباحثة (Sandra Michel) فإنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمد عليها في تسيير الكفاءات وتتمثل في²:

- مقارنة العلم والمعرفة؛
- مقارنة المهارة؛
- مقارنة السلوكيات؛
- مقارنة إدماج المعرفة، المهارات، التصرفات؛

¹ - عذراء بن شارف، مرجع سبق ذكره، ص 276.

² - المرجع السابق، ص 277.

- مقارنة الكفاءات المعرفية؛

- مقارنة النشاطات.

وكل منظمة تعتمد على المقارنة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها، ولهذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد متفق عليه من طرف كل مستويات المنظمة؛ وعلى أساس هذه المقاربات يتم بناء نماذج تسيير الكفاءات.

ج. نماذج تسيير الكفاءات: النموذج هو محاكاة أو تجريد للواقع الذي يسمح برسم وتبسيط الإدراك الحسي لهذا الواقع مع الأخذ بكل مميزاته الأساسية، ولقد اعتمدت المنظمات على نموذج جديد لتسيير اليد العاملة واطلق عليه نموذج الكفاءات، فنماذج الكفاءة تزيد من روابط التلاحم، فهي الأساس الذي يضم عناصر نظام تسيير الموارد البشرية لمنظمة ما، فهي تساعد المنظمة على صياغة وإعداد نظامها لتسيير الموارد البشرية بطريقة متناسقة وموحدة.

المطلب الثالث: مبادئ ومراحل تسيير الكفاءات

الفرع الأول: مبادئ تسيير الكفاءات

يجب أن يشمل الأسلوب العلمي في تسيير الكفاءات المراحل المختلفة للتعامل مع الموارد البشرية الموهوبة وهي¹:

- جذب وتوظيف المرشحين من المؤهلين ذوي المواهب والقدرات التنافسية؛
- إدارة وتحديد رواتب المنافسين؛
- توفير فرص التدريب والتطوير المستمرين؛
- إدارة عمليات الأداء بأساليب حديثة؛
- الإبقاء على الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم؛
- إتاحة الفرصة لصعود الموهوبين والكفاءات في السلم الوظيفي الأعلى؛
- إتاحة الفرصة للكفاءات التي تستحق الترقية؛

وتقوم إدارة أو تسيير الكفاءات على عدد من المبادئ منها²:

أ. **الإنجاز:** يطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح " ذكاء الكفاءة " على مدى اقتران المواهب والكفاءات بالإنجازات، وترتبط صفة الموهوب لأي شخص بإنجازه عملاً متميزاً، وأن تنبع الكفاءة من حسن استخدام المهارات وحسن توظيف القدرات في ظل قيادة متميزة وتسيير فعال؛

¹ - ديمينغ وروبرت هاغستروم، "إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات"، تر: هند رشدي، دار كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص151.

² - محمود عبد الفتاح رضوان، " إدارة المواهب في المنظمة"، ط1، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص116.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

ب. **الثقافة:** يجب أن تتعامل المنظمة مع الكفاءة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة، وتعتبر القدرات والمعارف لدى الكفاءات من أهم العوامل اللازمة لنمو المنظمة؛

ت. **الاختيار والتعيين:** لم تعد أساليب التعيين ذات الصفة السياسية أو العاطفية صالحة لظهور أو اكتشاف الكفاءات والمواهب، وتحتاج عمليات الاختيار إلى خبراء متخصصين، تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات؛

ث. **التدريب:** الكفاءات والأشخاص الموهوبين في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام فالتدريب عليه القيام بها، لكن الكفاءات العاملة لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة الموارد البشرية تعمل على تجريب الكفاءات، لصقل مواهبهم بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم؛

ج. **الاتصال:** يحتاج الكفاءات إلى قيادات إدارية ذات خبرة ومهارة اتصالية كبيرة في توصيل الرسائل والمعاني والمفاهيم كذلك التغذية العكسية التي تصدر عن الكفاءات العاملة، كما تتطلب منهم الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية؛

ح. **المسؤولية في التقييم:** يجب أن تتوفر لدى المسؤولين عن إدارة الكفاءات المسؤولية في تقييمهم استناداً على معايير موضوعية تمنح الكفاءات المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز يقضيان على الكفاءة، ولا يساعد على الإنجاز والإبداع؛

خ. **الذكاء العاطفي والاجتماعي:** لا شك أن هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والذكاء، ويجب العمل على مساعدة الكفاءات على تنشيط ذكائهم الاجتماعي، ويتطلب ذلك أن يتمتع به القادة أنفسهم بقدر من الذكاء الذي يمكنهم من التعامل مع الكفاءات بشكل فعال؛

د. **إدارة الصراع:** غالباً ما يكون الكفاءات سبباً أو طرفاً في الصراعات التي تحدث في المنظمة، والكفاءات هم الأكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات، فمهاراتهم ومواهبهم محل مشكلات مع البعض من العاملين والصراع يحتاج إلى حكمة الإدارة في التعامل معه؛

ولا شك أن الاستثمار الأمثل للموارد البشرية كما سبق وأوضحنا، يتجسد في إدارة الكفاءات، فهي الأسلوب الأمثل لبقاء المنظمات وتميزها، إلا أن العديد من المنظمات والمؤسسات لا تهتم بأسلوب إدارة الكفاءات، لذا ظهرت الحاجة الماسة للإدارة العلمية للموارد البشرية وتخصيص إدارة للكفاءات، وتفعيل دورها لتسهم في نجاح المنظمات.

الفرع الثاني: مراحل تسيير الكفاءات

من الخطأ أن تحصر المنظمة دورها في إدارة وتسيير الكفاءات على /في مجموعة من التوصيات أو القرارات، حيث أثبتت الممارسة صعوبة تحويل الأمانى أو الرغبات إلى حقيقة في المنظمة بدون أن تكون هناك مقومات حقيقية تكفل التسيير الفعال للكفاءات. وتتم عملية إدارة الكفاءات في المنظمة بثلاث مراحل هي¹:

1. المدخلات : ويميز هذه المرحلة:

- السعي الدائم من أجل استقطاب الموهبة؛
- وضع المعايير المناسبة عند الاختيار لضمان اكتشاف المواهب الحالية والمحتملة عند الأفراد؛
- تعريف العاملين الجدد بالمنظمة من حيث تاريخها وتطورها وقيادتها وأهدافها ورؤيتها؛
- اختيار وتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم بعض المؤشرات التي تدل على الموهبة؛

2. العمليات: وتميز هذه المرحلة ما يلي:

أ. الحفاظ على الكفاءة واستبقاؤها:

- نشر ثقافة أهمية الموهبة في تحقيق التميز والقدرة على المنافسة في المنظمة؛
- ضمان دعم وتأييد المدير الحالي لإدارة المواهب في المراحل المختلفة للعمل في المنظمة؛
- ضمان مشاركة الأفراد الموهوبين في عمليات التحديث والتطوير وإدارة المشكلات والأزمات التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة؛

- توفر الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة البيئة المناسبة للكفاءات، للعمل وتقديم ابتكاراتهم وإبداعاتهم دون وضع قيود تقليدية تجعلهم أكثر حذرا وأكثر خوفا من الخطأ وال فشل، فالوصول إلى المبتكرات والمستحدثات لا يأتي من أول مرة، ولكنه يتطلب التجربة والخطأ أكثر من مرة.

ب. الجدارة: تقييم الجدارة، والجدارة هي خواص ضمنية للأشخاص تشير إلى طرق للتصرف أو التفكير وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة، وقد تم تقسيم الجدارات إلى خمسة أنواع بعضها أكثر ظهورا من الآخر وهي:

- **الدوافع:** هي الأشياء التي يفكر الفرد أو يرغب فيها باستمرار، وتقوم باختيار السلوك وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة بعيدا عن الأخرى؛

- **الصفات:** الخصائص المادية والاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة؛

- **المفهوم الذاتي:** ما يحمله الفرد من قيم واتجاهات ذاتية، مثل الثقة بالنفس، أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالا في أي الظروف؛

- **المعرفة:** المعلومات التي لدى الشخص ذات صلة بمجال عمله؛

- **المهارة:** القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية؛

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 14 - 19.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

وجدارات المعرفة والمهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من صفات البشر، بينما تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاء و"عمقا" وتمركزا في الشخصية.

ج. التطوير: المهوبة والكفاءة عنصر فعال في إدارة المنظمة وتتطلب التطوير الدائم لأصحاب الكفاءات أنفسهم، وخلق الفرص المتطورة والمستحثة التي تساعدهم على تنمية وتطوير مواهبهم.

ح. التوجيه: يستلزم التوجيه الدائم للكفاءة أن يكون القائمون على هذا التوجيه العناصر الكفؤة، أو على الأقل التي يكون لديها قناعة كافية بأهمية الكفاءة بالنسبة للمنظمة، وتحتاج الكفاءة للتوجيه الدائم أثناء مراحل نموه لتشجيع هذا النمو، وفي نفس الوقت في جميع مراحل العمل وبصفة خاصة عند التعامل مع المستحدثات والمستجدات في المنظمة.

خ. التحديات: تواجه الكفاءات في المجتمعات التقليدية بصفة خاصة مشكلات وعقبات كثيرة تمثل نوعا من التحديات التي يجب تدريبها على مواجهتها وعدم الاستسلام واليأس من الوهلة الأولى، وتلعب الموارد البشرية دورا رئيسيا وهاما في ذلك المجال.

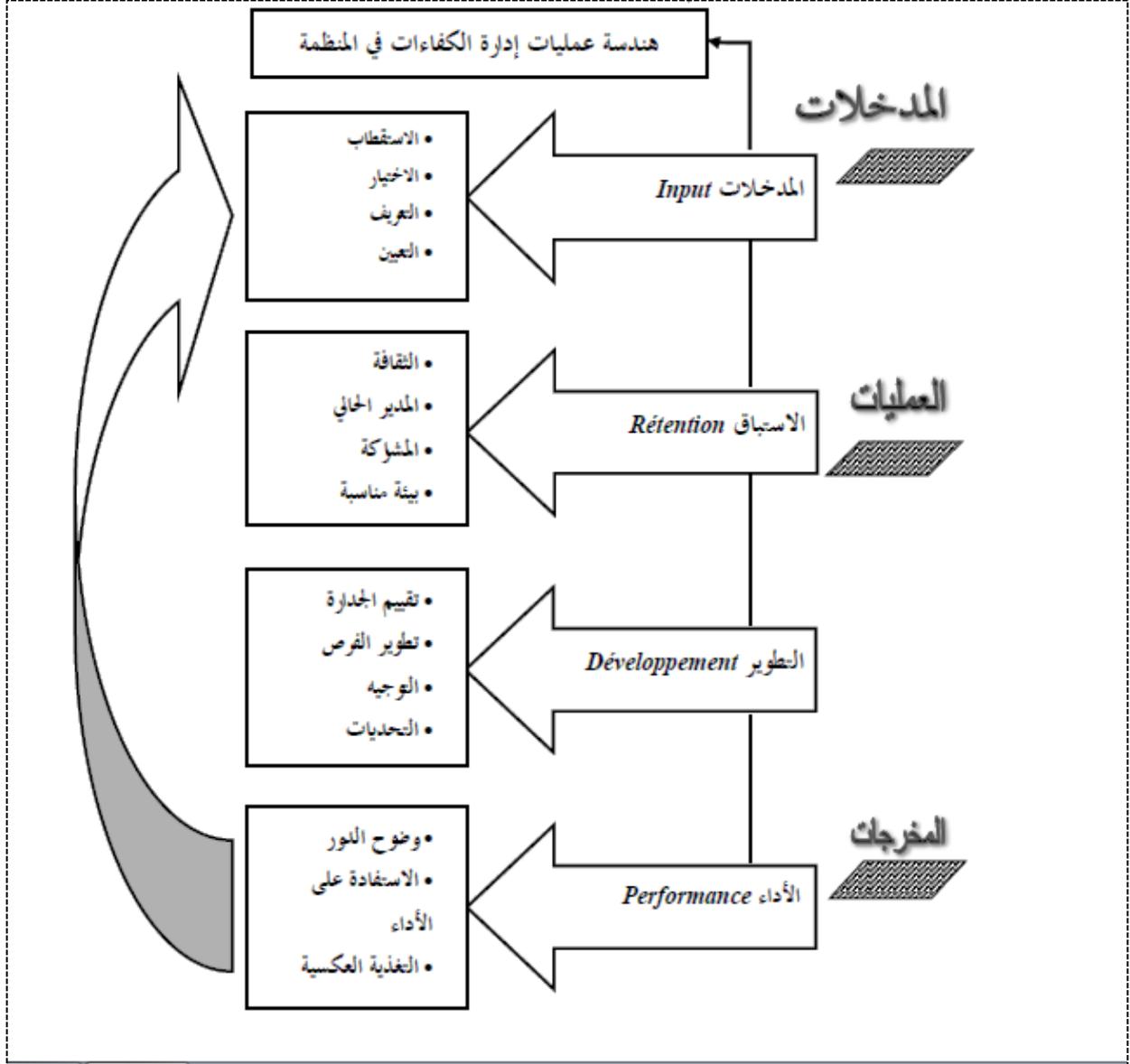
3. المخرجات (الأداء): وما يميز هذه المرحلة هو:

- **وضوح الدور:** تتصف الكفاءات بالحماس وربما أحيانا الاندفاع في العمل، ولكي تضمن المنظمة الاستثمار الأمثل للكفاءات المتوفرة لديها يجب أن تكون المسؤوليات والمهام الخاصة بوظائفهم واضحة، وحتى يكون عملهم في اتجاه الأهداف التي تعمل المنظمة من أجل الوصول إليها؛
- **الاتفاق على معايير الجودة في الأداء:** تحتاج الكفاءات بصفة خاصة إلى تحديد دقيق لنظام عملهم حتى يكون تركيز كفاءاتهم في اتجاه تحقيق التميز للمنظمة ومنتجاتها، ويتطلب ذلك أن يكون هناك اتفاق على معايير الجودة والوقت والعمليات المستخدمة في الإنتاج؛
- **التغذية العكسية:** تحتاج عملية تسيير الكفاءات تبادل التعرف على التغذية العكسية أو رد فعل الكفاءة أو الإدارة بشكل مباشر أو متقارب على الأقل. حتى تضمن الإدارة أن الكفاءة يسير في الطريق الصحيح للأداء، وفي نفس الوقت تضمن أنه ليس هناك ما يعكر صفو علاقتها بالكفاءة.
- **الاعتراف والمكافآت:** يمثل التقدير المادي والمعنوي أحد العناصر الهامة في إدارة الكفاءات، وهي من العوامل الهامة التي تضمن تطور المواهب والحفاظ عليها.

وكما هو معروف، فإنه في حالة هندسة العمليات في العمليات الصناعية أو فيما يتعلق بالآلات، فإنه يمكن السيطرة على العناصر الثلاثة (المدخلات، العمليات، المخرجات) من خلال قدرة تشغيل محددة تقوم بإنتاج مخرجات محسوبة مسبقا، ولكن يصعب ذلك في حالة تطبيقه على الموارد اللاملموسة. والشكل الموالي يوضح لنا هندسة مراحل تسيير الكفاءات في المنظمة:

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

الشكل رقم (2- 7): هندسة مراحل تسيير الكفاءات في المنظمة



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة المواهب في المنظمة"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص19.

المطلب الرابع: دورة حياة تسيير الكفاءات

تهدف دورة حياة تسيير الكفاءات في المنظمة إلى العمل بشكل دائم ومستمر على تواجد المواهب والكفاءات من خلال الأنشطة المختلفة للمنظمة التي تشترك فيها جميع الوحدات الإدارية، للعمل على تعظيم دور الكفاءة في تحقيق الأداء وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة، وتحمل المنظمة المسؤولية الاجتماعية (المجتمعية) من خلال تقديرها لسمعتها ومكانتها وشهرتها في المجتمع المحيط والمجتمع التسويقي، وتحمل المنظمة مع المجتمع مسؤولية تطوير الكفاءة ليس من الجانب المهني فقط، ولكن من الجانب الاجتماعي والثقافي... الخ، فالكفاءات سوف يعملون بشكل مباشر على تمييز المنظمة التي يعملون بها، وتمر دورة الحياة الكاملة لإدارة وتسيير الكفاءات من اكتشاف وجذب وتشغيل الكفاءات في المنظمة بالمراحل التالية¹:

1. المرحلة الأولى: التخطيط: ويتطلب توفير الخطط التالية:

- خطة عمل المنظمة؛
- خطة إدارة الموارد البشرية؛
- خطة إدارة الكفاءات؛
- السياسات المتبعة في التنفيذ.

2. المرحلة الثانية: إدارة الكفاءة

- تحديد قيم وثقافة العمل؛
- تحديد الكفاءات والجدارات داخل المنظمة؛
- تحديد القيادات الجديدة؛
- تحديد شكل ومواصفات الوظيفة.

3. المرحلة الثالثة: الاستقطاب

- تحديد مصادر الحصول على الكفاءة؛
- الاستفادة من شبكة العلاقات المجتمعية للمنظمة؛
- الاختيار الأفضل من بين المتقدمين للوظائف؛
- تأثير قوة العلامة التجارية للمنظمة؛
- الدقة والجودة في عمليات الاختيار؛
- تأثير الأجر والحوافز.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، " إدارة المواهب في المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-39.

4. المرحلة الرابعة : تكوين نظم المعرفة والتعلم

- النظم التي تساعد المنظمة للصعود الأعلى؛
- تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية؛
- بناء ثقافة المنظمة؛
- الأدوار القائمة على المنهج العلمي؛
- استراتيجية التعليم الإلكتروني؛
- برامج للحصول على الشهادات المعتمدة والتأهيل؛
- توفير نظام فعال لمعلومات الموارد البشرية.

5. المرحلة الخامسة : إدارة الأداء

- تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للأداء (المسؤوليات والمهام)؛
- الدعم الذاتي من الكفاءة للأداء؛
- الدعم الإداري من المنظمة للأداء؛
- التغذية العكسية (لجميع مراحل الأداء)؛
- تخطيط عمليات تطوير الأداء؛
- تدعيم الكفاءات والمهارات والجدارات؛
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية القصيرة والطويلة الأجل.

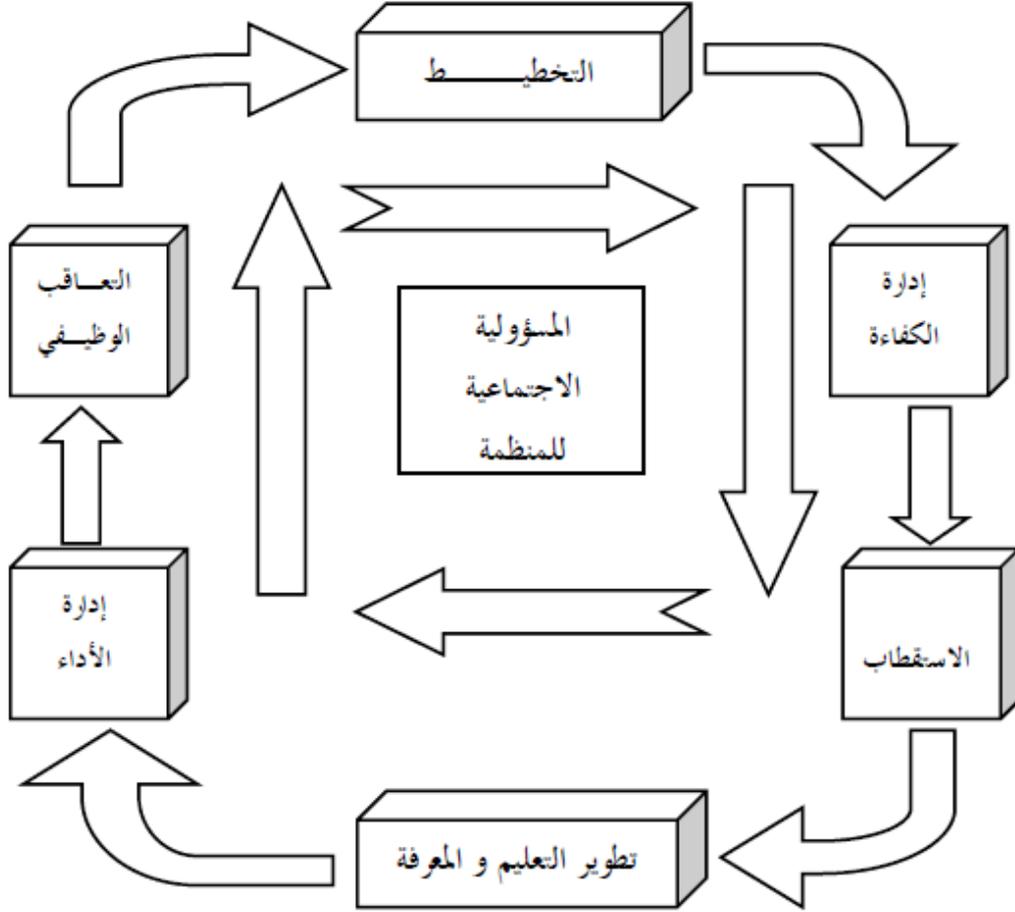
6. المرحلة السادسة : التعاقب الوظيفي

- مراقبة الموهبة والكفاءة؛
- توقع الاحتمالات المتقدمة لتحقيق الأداء الأفضل؛
- تخطيط المستقبل الوظيفي للكفاءة؛
- مراعاة خطة إحلال الكفاءات؛
- التقاعد والإحلال الوظيفي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

والشكل الموالي يوضح مراحل دورة حياة تسيير الكفاءات:

الشكل (2-8): دورة حياة تسيير الكفاءات في المنظمة



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة المواهب في المنظمة"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012،

ص39.

المبحث الثالث: ماهية تنمية الكفاءات البشرية

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغير المستمر، أصبحت عملية تنمية الكفاءات البشرية تكتسي أهمية بالغة، وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث أصبح تنمية الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهم استراتيجية نظرا لما تقدمه.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث داخل المنظمة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن الكفاءات البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة العامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسيّر قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار. ويشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الافراد والجامعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الافراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف التحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها".

كما يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

كما تعرف عملية تنمية الكفاءات البشرية على انها: " هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم"¹.

ويذهب البعض إلى أن تنمية كفاءات البشرية ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة (يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية) لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها. الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية (وهي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها)².

¹-Shimon L.Dolan , et autres, **La gestion des des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3^{ème} édition, édition village mondiale, Canada, 2002, P307.

²- براق محمد، رابع بن الشايب، " تسيير الكفاءات وتطويرها"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10/9 مارس 2004، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ص246.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

من التعريفين السابقين نخلص إلى أن تنمية كفاءات الأفراد هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الكفاءات البشرية

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تنمية كفاءات البشرية تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المنظمة وتأقلمها مع تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.

الفرع الأول: أهمية تنمية الكفاءات البشرية

تعدد أبعاد أهمية تنمية الكفاءات البشرية في العناصر التالية:¹

- ضرورة لضمان بقاء المنظمة في ساحة المنافسة؛
- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم عميقة للأنظمة الاقتصادية، كل هذه العوامل أدت بالمنظمة إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات أفرادها لأنها مصدر بقائها؛
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه منظماتهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات؛
- تساعد في حدوث الهدوء والامن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة، وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلة بإحداث ذلك؛
- تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الاداء الخاص بالأفراد حاضرا مستقبلا؛
- تعتبر عملية التنمية أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية؛
- تحتاج أغلب المنظمات اليوم إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال ذلك إلى اعتماد أنظمة عالمية للتقييس "كالأيزو" لتضمن بذلك تصريف منتجاتها إلى الخارج، ولا سبيل لتبني ذلك إلا أن تملك المنظمة يد عاملة مؤهلة لذلك، إذن فعلمية تنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك.

الفرع الثاني: أهداف تنمية الكفاءات البشرية

من خلال استهداف عملية التنمية هاته لمختلف أنواع الكفاءات داخل المنظمة من كفاءات بشرية تصورية وتقنية لكل فرد حسب وظيفة فإن هذه العملية وأبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة اهداف نذكر منها:²

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- تحسين الاداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الافراد؛
- اكساب الافراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛

¹ - حمدي أبو القاسم، "التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² - المرجع السابق، ص 58.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

- هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة التنافسية للمنظمة القائمة على الإبداع؛
- اكتشاف الكفاءات الخفية والغير ظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة(خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا...) وهو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة"؛
- في حالة امتلاك المنظمة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الافراد؛
- تحفيز الافراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- دفع الافراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف؛
- تعليم الافراد خاصة المدراء كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة ودقيقة؛
- تقليل حوادث العمل وتجنب الاخطاء المكلفة في كثير من الاحيان باعتماد طرق تدريبية محددة؛
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات العلائقية، المفاوضات...)
- الوصول بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذواتهم عن طريق مساعدتهم على اكتشاف وتنمية كفاءاتهم.

المطلب الثالث: مراحل تنمية الكفاءات البشرية

لا يوجد إجماع حول عدد مراحل عملية تنمية الكفاءات، رغم التقارب الشديد بين وجهات نظر الباحثين حول محتوى هذه العملية بصفة عامة. ومن أهم تقسيمات مراحل عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية، ما جاء به ديريك تورينتون وآخرون (Derek Torrington) حيث قسموا مراحل هذه العملية إلى أربع مراحل رئيسية كما يلي¹:

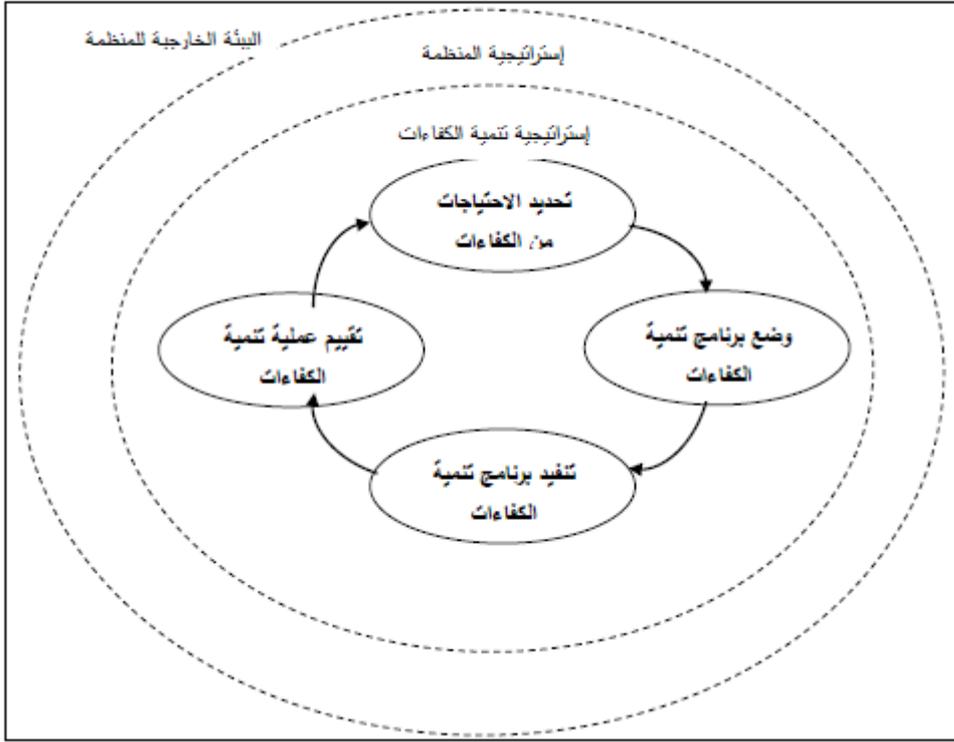
1. مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات؛
2. مرحلة وضع برنامج تنمية الكفاءات؛
3. مرحلة تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات؛
4. مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات.

تم تلخيص المراحل السالفة الذكر من خلال الشكل التالي:

¹ -Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, **Human resource management**, 7th edition, Pearson education, England, 2008, p.418.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

الشكل رقم (2-9): مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب ديريك تورينتون



Source: Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, **Human resource management**, 7th edition, Pearson education, England, 2008, p.419.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن تنمية الكفاءات تتم عبر أربعة مراحل رئيسية، حيث تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات كأول مرحلة في هذه العملية، لذلك جاءت في أعلى الشكل السابق مقارنة ببقية المراحل الأخرى، تليها مرحلة وضع برنامج التنمية، ثم مرحلة تنفيذ البرنامج، وفي الأخير مرحلة تقييم عملية تنمية الكفاءات. وتشير الأسهم الموجودة بين هذه المراحل إلى ترتيبها، حيث لا يمكن تجاوز أية مرحلة، أو المرور إلى المرحلة التي تليها قبل الانتهاء منها، كما لا يمكن الرجوع إلى الخلف، وإنما تسير العملية عبر مراحل متسلسلة في شكل حلقة. وتتم هذه العملية ضمن استراتيجية محددة، تعتبر كجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمنظمة، هذه الأخيرة التي تؤثر في بيئتها الخارجية وتتأثر بها، لذلك تم الفصل بينهما في الشكل أعلاه بواسطة خطوط متقطعة تسمح بالتأثير المتبادل فيما بينهما.

سنقوم بشرح المراحل المذكورة أعلاه فيما يلي:

الفرع الأول: تحديد الاحتياجات من الكفاءات

تعد هذه المرحلة أهم مراحل عملية تنمية الكفاءات، لكونها الأساس الذي تبنى عليه بقية المراحل الأخرى، وأي خلل في هذه المرحلة سنعكس سلبي على نتائج العملية برمتها، ويمكن توضيح هذه المرحلة فيما يلي:¹

¹ - بلال خلف السكارنة، "تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص ص 88-94.

أولاً. مفهوم تحديد الاحتياجات من الكفاءات:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات أداة أساسية لتنمية كفاءات الموارد البشرية، لأنها تساعد على التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تعترضها أثناء أدائها لوظائفها، كما توفر لها المعلومات الضرورية لحلها، أو تجنب الوقوع فيها. وترتبط عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات بكل من الحاضر والمستقبل، ففي الحاضر تسمح هذه العملية بمعرفة الكفاءات الناقصة والتي يجب تكملتها، بالإضافة إلى إدراك مواطن الخلل في الاداء وبالتالي علاجها، وكذا الاطلاع على المشاكل التنظيمية والإنسانية وحلها.

بينما في المستقبل تستطيع المنظمة مواجهة المشاكل المحتملة الوقوع في لحظة زمنية قادمة، وبالتالي تفاديها أو الاستعداد لمواجهتها، بناءً على المعلومات التي توفرها عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات. وتمكن هذه العملية من معرفة الفرق بين مستوى الكفاءة المطلوب لأداء عمل معين، وذلك المستوى المتوفر فعلياً لدى الموارد البشرية.

ثانياً. المجالات التي تشملها عملية تحديد الإحتياجات من الكفاءات:

تشمل عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات ثلاث مستويات رئيسية هي¹:

1. تحديد الاحتياجات من الكفاءات على مستوى المنظمة: تهدف هذه العملية إلى معرفة مدى فعالية التنظيم القائم، ومدى ملاءمته لمتطلبات العمل، وهذا من خلال تشخيص وضعية المنظمة الحالية، والتي تشمل ما يلي²:

- تحليل أهداف المنظمة: تمكننا معرفة اهداف المنظمة من ملاحظة مدى تحقيقها، وبالتالي معرفة إن كانت هناك حاجة إلى كفاءات جديدة من عدمها؛

- تحليل الخريطة التنظيمية: توضح الخريطة التنظيمية الاقسام والمصالح والإدارات التي تتكون منها المنظمة، بالإضافة إلى توزيع المسؤوليات والسلطات بداخلها، وبالتالي معرفة مدى صلاحية هذه الخريطة وملاءمتها لتحقيق اهداف المنظمة؛

- تحليل المقومات التنظيمية: وتشمل السياسات واللوائح المتبعة بالمنظمة، معدلات الكفاية والفعالية، المناخ التنظيمي والتغيرات المحتملة في نشاطها.

2. تحديد الاحتياجات من الكفاءات على مستوى المهام: تهدف هذه العملية إلى تحديد نوع الكفاءات المطلوبة لإنجاز العمل، والمعايير المستخدمة لقياس درجة تحصيل الموارد البشرية لهذه الكفاءات. وتعرف هذه العملية بتحليل الوظيفة وتوصيفها³.

¹ -Sylvie St et autres, OP.Cit, p.251.

² - بلال خلف السكارنة، "التدريب الإداري"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص99.

³ - بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص100.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

- تحليل الوظيفة (Job Analysis): تعددت تعريفات تحليل الوظيفة، أو ما يعرف كذلك بتحليل العمل، بتعدد أصحابها، ومن أهمها تعريف كل من روبرت وغاتوود (Robert.D and Gatewood)، اللذان اعتبرا تحليل الوظيفة كعملية هادفة ومنظمة، لجمع المعلومات الهامة حول مختلف جوانب العمل المرتبط بوظيفة معينة، وتشمل العناصر التالية¹:

- الأنشطة المتعلقة بما يجب فعله وكيف ولماذا ومتى؛
- الاجهزة والمعدات الضرورية للقيام بمختلف المهام المتعلقة بالوظيفة؛
- الظروف المادية والمعنوية للعمل؛
- الشروط الواجب توفرها في الموارد البشرية التي ستشغل هذه الوظيفة.

تستخدم معلومات تحليل الوظائف في العديد من المجالات على رأسها: نظام التعويضات، التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية، بالإضافة إلى إدارة الاداء².

تشمل عملية تحليل الوظيفة مجالين إثنين، هما: تحليل الأنشطة المتعلقة بالعمل، وتحليل خصائص الموارد البشرية التي ستقوم بهذا العمل. كما تضمن هذه العملية توفير المعلومات الضرورية لتحقيق الإنسجام بين هذين المجالين (الموارد البشرية والأنشطة)³.

يختلف تحليل الوظيفة عن تقييم الوظيفة حيث يعني هذا الأخير عملية نظامية لتحديد القيمة النسبية لوظيفة معينة بالمنظمة مقارنة ببقية الوظائف الأخرى، بغية وضع سلم عادل للأجور والدرجات وإدارتها. ويمكن ان تتم عملية تقييم الوظائف بطريقة تحليلية، أو بطريقة غير تحليلية، ففي الحالة الأولى يكون تحليل الوظيفة أساس تحديد قيمتها النسبية ودرجتها الوظيفية. بينهما في الحالة الثانية يكون تحديد القيمة النسبية والدرجة الوظيفية من دون الاعتماد على تحليل الوظيفة.

- توصيف الوظيفة (Job Description): توصيف الوظيفة هو بيان كتابي يعرف المهام، الواجبات والأنشطة ونتائج الأداء المتعلقة بوظيفة معينة، بناء على نتائج تحليل الوظيفة، بينما خصائص الوظيفة، أو محدداتها، هي عبارة عن بيان كتابي يتضمن المؤهلات، المهارات، السمات والخصائص الشخصية الواجب توفرها في الموارد البشرية، لتحقيق أفضل أداء ممكن ضمن وظيفة محددة⁴.

3. تحديد الاحتياجات على مستوى الموارد البشرية: تمكننا هذه العملية من معرفة نوع الكفاءات الواجب توفرها في الموارد البشرية لتحسين أدائها الوظيفي، وتلبي دوافعها الوظيفية والشخصية. ويقوم المشرف على

¹- R.D.Gatewood, H.S. Feild and M.Barrick, **Human resource selection**, 6th edition, Thomson Higher education, United States of America, 2008. p.257.

² - Ibid.

³ - Claude Levy-Leboyer, **évaluation du personnel: objectifs et méthodes**, 4eme édition, édition d'Organisation, Paris, 2002, p.27.

⁴ - حمود حيمر، " تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2018/2017، ص74

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

عملية تنمية الكفاءات بدراسة المؤهلات والخبرات والخصائص الشخصية للموارد البشرية، ومختلف الجوانب السلوكية وعلاقتها ضمن فرق العمل¹.

ثالثا. أهداف عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات: تسمح عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات بتحقيق الاهداف التالية²:

1. على مستوى المنظمة:

- تحقيق تنمية ملائمة لاحتياجات المنظمة؛
- تحقيق الانسجام بين تنمية الكفاءات واهداف المنظمة وخطط عملها.

2. على مستوى المهام:

- تحديد الحاجة إلى الكفاءات بالنظر إلى متطلبات الوظائف؛
- وضع محتوى برنامج لتنمية الكفاءات، يتماشى مع شروط العمل؛
- التحديد الدقيق للكفاءات الضرورية لتحسين الأداء.

3. على مستوى الموارد البشرية:

- توفير المعلومات الضرورية لتقييم الأداء؛
- التشخيص الدقيق للوضعية الوظيفية للموارد البشرية؛
- الزيادة من فعالية تنمية الكفاءات، بحسب قدرات الموارد البشرية ودوافعها.

رابعا. أساليب تحديد الاحتياجات من الكفاءات: توجد مجموعة من الاساليب المعتمدة لتحديد الاحتياجات من الكفاءات نذكر منها ما يلي³:

1. **المقابلة الشخصية:** يعتمد هذا الأسلوب على اللقاءات، أو التفاعل المباشر بين طرفين، من خلال طرح الاسئلة وتلقي الأجوبة مباشرة، ويعد هذا الأسلوب من انجح الاساليب وأكثرها استعمالا من طرف المنظمات.

2. **الملاحظة:** تمكن الملاحظة من معرفة الاحتياجات من الكفاءات عن طريق مراقبة الوضع القائم مباشرة والحصول على معلومات دقيقة حول حيثيات العمل.

3. **الاختبارات:** نستطيع من خلال هذا الأسلوب إيجاد نقاط الخلل في أداء الموارد البشرية، ومعرفة مدى حاجتها إلى اكتساب كفاءات جديدة، بالاعتماد على اختبارات مراقبة في ظروف خاصة، وبطريقة ممنهجة.

4. **الاستبانة:** تتمثل هذه الوسيلة في قائمة من الاسئلة المكتوبة حول موضوع معين، يطلب من الموارد البشرية المعنية بتحديد الاحتياجات من الكفاءات الإجابة عليها، ثم تجمع الاجوبة وتحلل إحصائيا، لمعرفة الاحتياجات من الكفاءات.

¹ - بلال خلف السكارنة، "التدريب الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص100.

² - Sylvie ST et autres, OP.Cit, P.256.

³ - بلال خلف السكارنة، "تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-103.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

5. تحليل المشكلات: يعتمد هذا الأسلوب على تحليل أسباب المشكلات التي تواجه الموارد البشرية أثناء العمل، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها بالاعتماد على تنمية الكفاءات.
6. تحليل السجلات والتقارير: من خلال الاطلاع على السجلات والتقارير يمكن ملاحظة نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية، وبالتالي تحديد الاحتياجات من الكفاءات الواجب تنميتها.
7. التقييم الذاتي: يعتمد هذا الأسلوب على أخذ رأي الموارد البشرية حول نوع الكفاءات التي تحتاج إليها، وبالتالي يؤدي هذا الأسلوب إلى رفع معنوياتها، وتقبلها لبرامج تنمية الكفاءات، التي تعتبر كاستجابة لرغباتها.
8. آراء الاستشاريون: قد تلجأ المنظمات إلى الاستعانة بمختصين في مجال التدريب وتنمية الكفاءات من خارجها، لتحديد احتياجات مواردها البشرية من الكفاءات.
9. قياس الأداء: يعتمد هذا الأسلوب على قياس أداء الموارد البشرية ومقارنته بالأداء المعياري المستهدف، وبالتالي تحديد مواطن الخلل في الأداء والحاجة إلى تنمية الكفاءات.

الفرع الثاني: وضع برنامج لتنمية الكفاءات

بعد تحديد الاحتياجات من الكفاءات، تأتي مرحلة وضع برنامج تنمية الكفاءات، والتي سنوضحها فيما يلي¹:

أولاً. مفهوم وضع برنامج تنمية الكفاءات: يمثل وضع برنامج لتنمية الكفاءات عملية تخطيط تقوم بها المنظمات بغرض تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، وفي أقل وقت ممكن، وتتضمن هذه العملية إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية لتنمية كفاءات الموارد البشرية، وفق أهداف المنظمة، وفي إطار استراتيجيتها العامة، ويمكن ان تكون هذه البرامج سنوية أو شهرية.

ثانياً. العوامل الواجب مراعاتها عند وضع برنامج تنمية الكفاءات: يتطلب نجاح برنامج تنمية كفاءات الموارد البشرية مراعاة جملة من العوامل، نوجزها فيما يلي:

1. **أهداف المنظمة وسياستها:** يجب أخذ أهداف المنظمة في الاعتبار عند وضع برنامج تنمية الكفاءات حتى لا يتعارض هذا الأخير معها؛
2. **الخطة الاستراتيجية للمنظمة:** برنامج تنمية الكفاءات يمثل جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة لذلك لا يمكن وضعه دون أخذها في الحسبان؛
3. **المستوى المعرفي للموارد البشرية وخبرتها:** حتى ينجح برنامج تنمية الكفاءات يجب ان يتوافق مع المستوى المعرفي للموارد البشرية وخبرتها، وبالتالي يلي حاجتها من الكفاءات؛

¹ - مدحت محمد أبو النصر، "إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق"، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 169-162.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

4. نتائج تحليل الوظائف: يمثل تحليل الوظائف أساس عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات، وبالتالي يجب التركيز على نتائجه واستخدامها لوضع البرنامج الملائم لتنمية هذه الكفاءات؛

5. ميزانية المنظمة وإمكانياتها: لكل برنامج من برامج تنمية الكفاءات تكلفة محددة، كما يتطلب إمكانات خاصة، وعليه يجب على المنظمة مراعاة إمكانياتها المادية والبشرية عند اختيارها لأي من هذه البرامج.

ثالثا. خطوات وضع برنامج تنمية الكفاءات:

تتم عملية وضع برنامج تنمية كفاءات الموارد البشرية عبر الخطوات التالية:

1. تحديد أهداف البرنامج: تعتبر هذه الخطوة أساسية لنجاح عملية تنمية الكفاءات، لذلك يجب وضع أهداف تتناسب مع أهداف المنظمة ككل، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات ومقاييس لتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف، كما يجب مراعاة الموضوعية والواقعية في تحديد هذه الأخيرة، سواء من حيث الوقت، أو من حيث الإمكانيات المتاحة للموارد البشرية؛

2. التنبؤات المستقبلية: بعد تحديد أهداف تنمية الكفاءات يتم استشراف المستقبل، ومحاولة التنبؤ بمستجداته لمعرفة مدى تناسبها مع الأهداف المسطرة، وكذلك دراسة إمكانية تغيير برنامج تنمية الكفاءات مستقبلا، إن استدعت الضرورة ذلك؛

3. وضع برنامج العمل: تمثل هذه الخطوة وضع برامج ومشاريع لتحقيق الأهداف المسطرة، وتحديد طبيعة ونوع البرنامج الذي سيتبع لتحقيقها، والذي يلبي حاجات الموارد البشرية من الكفاءات، كما تتضمن هذه الخطوة تحديد مكان وزمان تنمية الكفاءات، والموارد البشرية المعنية بهذه العملية، والقائمين عليها، وفي النهاية يتم وضع برنامج زمني مفصل لسير هذه العملية؛

4. اقتراح عدة بدائل: في هذه الخطوة يتم توفير جملة من البرامج البديلة، لإتاحة الفرصة لأصحاب القرار بالمفاضلة بينها واختيار أنسبها، مثل: اقتراح برنامج لتنمية الكفاءات داخل المنظمة، وآخر خارجها أو اقتراح أساليب مختلفة للقيام بهذه العملية، وبالتالي توفير بدائل مختلفة من حيث الوقت، ومن حيث الموارد البشرية المعنية بها، وكذلك من حيث تكلفتها؛

5. مصادقة الإدارة العليا على البرنامج: تعد هذه الخطوة آخر خطوة لوضع برنامج تنمية الكفاءات، حيث يتولى القائمون على هذه العملية إقناع الإدارة العليا بإقرار هذا البرنامج، والمصادقة عليه، من خلال تقديم معلومات دقيقة حول أهمية وفعالية برنامج تنمية الكفاءات لتحقيق أهداف المنظمة.

رابعا. محتوى برنامج تنمية الكفاءات: يختلف محتوى البرنامج المستخدم لتنمية الكفاءات البشرية باختلاف الشريحة المستهدفة بهذه العملية، والتي تندرج ضمن النقاط التالية¹:

¹ - حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 77.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

1. **تنمية كفاءات المساعدين:** تمثل هذه الشريحة الموارد البشرية التي استفادت من دروس معمقة، وتأطير خاص، بهدف تحضيرها لشغل مناصب جديدة للمنظمة؛
2. **تنمية كفاءات الموظفين الجدد:** في هذه الحالة يتم زرع ثقافة المنظمة ومبادئها لدى الموارد البشرية، التي تم توظيفها حديثاً، لضمان تكيفها معها؛
3. **تنمية الكفاءات التقنية:** في هذه الحالة يتم تحديد محتوى البرنامج على مستوى الوحدات العملية بالمنظمة، حيث تختار كل وحدة البرنامج الذي يتناسب مع اختصاصها الوظيفي؛
4. **تنمية الكفاءات الإدارية:** يخص هذا النوع من الكفاءات الإطارات بمختلف المستويات الوظيفية، بحيث يتم تزويدها من خلال برامج تنمية الكفاءات، بما تحتاجه من كفاءات إدارية (التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة).

نلاحظ من خلال التقسيم السابق لمحتويات برامج تنمية الكفاءات، أن هذه الأخيرة يمكنها ان تحتوي على تعليم الموارد البشرية كفاءات سلوكية، أي متعلقة بكيفية التعامل مع الآخرين، وفقاً لقيم المنظمة وعاداتها وتقاليدها كما هو الشأن بالنسبة للشريحتين الأولى والثانية. وقد تتضمن العملية تعليم كفاءات تخص الجانب التقني للعمل أي كيفية أداء العمل، وإنجاز المهام الوظيفية، وهو حال الشريحة الثالثة.

بينما يمكن لهذه العملية أن تتضمن تعليم الموارد البشرية كفاءات تمكنها من ممارسة المهام الإدارية بالمنظمة وهذا شأن الشريحة الأخيرة المشار إليها سابقاً.

الفرع الثالث: تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات

يرى فرانكلين سي - أشبي وآرثرار-بيل أن عملية تنمية الكفاءات الناجحة يجب ان تمر عبر أربع مراحل لضمان توفير المعلومات الضرورية، وكذا تحقيق الاهداف المرجوة منها، ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي¹:

أولاً. تكييف مواقف الموارد البشرية: تعد هذه المرحلة كعملية تهيئية وتوجيه الموارد البشرية المعنية بتنمية الكفاءات، وذلك لضمان نجاح هذه الأخيرة، وهذا يتطلب تحفيز وتشجيع الموارد البشرية، لتلقي معلومات وقبول افكار جديدة، وتعتبر هذه المرحلة كمقدمة تمهيدية للتعليم الفعلي واكتساب الكفاءات. وتشمل هذه المرحلة النقاط التالية:

- إعطاء المشاركين في تنمية الكفاءات صورة واضحة عن برنامجها؛
- تذكير المشاركين في العملية بمساهماتهم في تحديد حاجاتهم الخاصة منها؛
- توضيح كيفية الاستفادة من هذه العملية؛
- إثارة اهتمام المشاركين في العملية من خلال توضيح محتواها، وما سيجنونه منها؛

¹ - فرانكلين سي - أشبي وآرثرار-بيل، ترجمة معين محمد الامام، " تبني التفوق: كيف تجنب الشركة نخبة الموظفين الكفاء وتحتفظ بهم"، ط1، مكتبة العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004، ص ص 439-444.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

- إبراز إمكانية التطور والتنمية، بالاعتماد على أمثلة واقعية.
 - إظهار تحمس القائمين على عملية تنمية الكفاءات، ونقل هذا الشعور إلى جميع المشاركين فيها.
- ثانياً. تقديم وعرض المضمون:

يتم في هذه المرحلة عرض مضمون برنامج تنمية الكفاءات، بالاعتماد على احد أساليب تنمية الكفاءات أو مجموعة منها بحسب حاجة المنظمة، بهدف ضمان تحقيق أهداف تنمية الكفاءات، التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

توجد مجموعة من المعايير المعتمدة لاختيار الأسلوب المناسب لتنمية الكفاءات، نذكر منها مايلي¹:

1. طبيعة الكفاءات المراد تعلمها: تشمل طبيعة الكفاءات كلا من المعارف العلمية والتي تتطلب الاعتماد على المحاضرة، الندوات، اللقاءات والدروس الصيفية، المعارف العملية والتي يمكن اكتسابها عن طريق أسلوب دراسة الحالة، أو أسلوب ألعاب الأعمال، المعارف السلوكية ويعتمد غالباً على أسلوب لعب الأدوار لاكتساب هذا النوع من الكفاءات؛

2. مصلحة وخصائص الموارد البشرية: مثل العدد والمستوى التعليمي؛

3. خصائص المكونين: مثل الخبرة في المجال؛

4. الامكانيات المادية: مثل المعدات والأجهزة؛

5. الزمن والتكلفة المالية: الوقت اللازم للعملية ومصاريفها.

بعد عرض المضمون تأتي المرحلتان التاليتان²:

ثالثاً. الممارسة: تعطى في هذه المرحلة الفرصة للموارد البشرية المستهدفة بعملية تنمية الكفاءات، لتطبيق المعارف المكتسبة على أرض الواقع، بغية تصحيح الأخطاء إن وجدت، وتدعيم الناجحين في العملية وتشجيعهم على الاستمرار، وهذا يؤدي إلى ترسيخ المعارف المكتسبة في أذهان الموارد البشرية، وينمي كفاءاتهم.

رابعاً. المتابعة والدعم: يجب أن يتضمن برنامج تنمية الكفاءات جزءاً خاصاً بمتابعة استخدام الكفاءات المكتسبة من عملية تنمية الكفاءات، وهذا حتى لا يكون مصيرها النسيان والزوال بسبب عدم الاستخدام في العمل. وتلقى مسؤولية المتبعة على عاتق الإدارة العليا، التي تتولى عقد ندوات واجتماعات دورية، لعرض تقارير المشاركين في العملية حول سير العمل، وإتاحة الفرصة لهم لطرح التساؤلات، وحل المشكلات التي تواجههم، وكذا تشجيعهم على الالتزام بتحقيق أهداف عملية تنمية الكفاءات.

¹ - Sylvie ST et autres, OP.Cit, P.245

² - فرانكلين سي - أشبي وآرثر-بيل، ترجمة معين محمد الامام، مرجع سبق ذكره، ص ص 440-444.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

الفرع الرابع: تقييم عملية تنمية الكفاءات

تعتبر عملية التقييم ضرورية للتأكد من مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المرجوة من تنمية كفاءات مواردها البشرية، لذلك تلجأ إلى اعتماد أساليب معينة لبلوغ هذه الغاية. وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

أولاً. مفهوم تقييم عملية تنمية الكفاءات: تتحمل المنظمات تكاليف باهضة جراء تنمية كفاءات مواردها البشرية، وبالتالي عليها المقارنة بين هذه التكاليف، وبين ما ستحققه من عائد، وهذا ما يعرف بتقييم عملية تنمية الكفاءات، حيث تتضمن عملية التقييم قياس مدى تحقيق تنمية الكفاءات لأهدافها، خاصة ما تعلق منها بتلبية حاجات الموارد البشرية من الكفاءات، وبالتالي معرفة مدى فعالية هذه العملية، لتبرير ما تحمته المنظمة من تكاليف جرائها¹.

ثانياً. الغاية من تقييم عملية تنمية الكفاءات: الهدف من عملية تقييم برنامج تنمية كفاءات الموارد البشرية هو تحقيق الغايات التالية²:

1. الوقوف على الانحرافات: أي التعرف على الثغرات التي حدثت أثناء تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات ومحاولة تصحيحها، لتفاديها في البرامج المستقبلية؛

2. معرفة مدى قدرة القائمين على تنمية كفاءات الموارد البشرية: أي التعرف على مدى قابلية المدربين لنقل خبراتهم ومعارفهم الضرورية للموارد البشرية المعنية بتنمية الكفاءات؛

3. الاطلاع على مدى فعالية برنامج تنمية الكفاءات: أي قياس مدى تحقيق هذا البرنامج لأهداف عملية تنمية الكفاءات، ومدى مساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية، وتلبية حاجاتها من الكفاءات.

ثالثاً. طرق تقييم برنامج تنمية الكفاءات: توجد عدة طرق لتقييم فعالية برامج تنمية الكفاءات، نذكر منها³:

1. **طريقة قياس الأداء الوظيفي بعد تنمية الكفاءات:** يتم حسب هذه الطريقة قياس أداء الموارد البشرية التي استفادت من عملية تنمية الكفاءات، لمعرفة مستوى أدائها الوظيفي بعد هذه العملية، هل هو أداء مقبول أم لا، وبالتالي الحكم على مدى فعالية برنامج تنمية الكفاءات.

2. **طريقة قياس الأداء الوظيفي قبل تنمية الكفاءات:** حسب هذه الطريقة يتم قياس أداء الموارد البشرية قبل خضوعها لبرنامج تنمية الكفاءات، ثم تعاد عملية القياس بعد تنمية الكفاءات، لتقارن النتائج في الحالتين من أجل معرفة مدى تحسن أداء الموارد البشرية بعد تنمية كفاءاتها أو عدمه، وبالتالي الحكم على مدى فعالية عملية تنمية الكفاءات؛

¹ - Dvid A.Decenzo, Stephen P.Robbins and Susan L.verhulst, **Human resource management**, 11th edition, Wiley education, Singapore, Asia, 2013, p212.

² - أنس عبد الباسط عباس، "تخطيط وتنمية القوى العاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 242.

³ - David A.Decenzo and Others, OP.Cit, p213.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

3. طريقة السلاسل الزمنية: من خلال هذه الطريقة يتم قياس الأداء الوظيفي للموارد البشرية خلال سلسلة زمنية تتكون من عدة فترات، ثم تتم دراسة تغيرات مستوى أداء الموارد البشرية، بعد تمثيله في منحى بياني يمثل تغيرات مستوى الأداء بدلالة عنصر الزمن، ويتم توضيح الفترة الزمنية التي شملتها عملية تنمية الكفاءات، وبالتالي إمكانية ملاحظة أوجه الاختلاف بين مستويات الأداء من مرحلة إلى أخرى، ومنه الحكم على مدى نجاح عملية تنمية الكفاءات¹.

رابعا. مراحل تقييم عملية تنمية الكفاءات: يتم تقييم عملية تنمية الكفاءات عبر ثلاث مراحل، هي²:

1. وضع معايير التقييم: تمثل معايير التقييم أدوات لقياس مدى نجاح عملية تنمية الكفاءات، ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها، وتشمل معايير التقييم كل من: اهداف برنامج تنمية الكفاءات، مستوى أداء الموارد البشرية وإنتاجيتها. ولنجاح عملية التقييم يجب أن تكون المعايير محددة بدقة ومناسبة للغاية منها؛

2. قياس الأداء: نعني بقياس الاداء تقييم حجم الكفاءات والمعارف التي اكتسبتها الموارد البشرية بعد عملية تنمية كفاءاتها، وأثرها في العمل.

3. تحليل البيانات: تعتبر هذه المرحلة كمرحلة مقارنة بين نتائج قياس الأداء التي جاءت في المرحلة السابقة وبين المعايير التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، وبالتالي معرفة الانحرافات او ملاحظة نقاط القوة في أداء الموارد البشرية بعد تنمية كفاءاتها، ويمكن تصحيح الأخطاء او تدارك النقائص إن وجدت، ويستحسن تقييم برامج تنمية الكفاءات على فترات قصيرة، مقارنة بفترة تنمية الكفاءات التي تتميز بطولها وبالتالي يكون التقييم المرحلي ضروري لضمان تحقيق اهداف العملية، وتفادي انحرافها عن المسار المخطط.

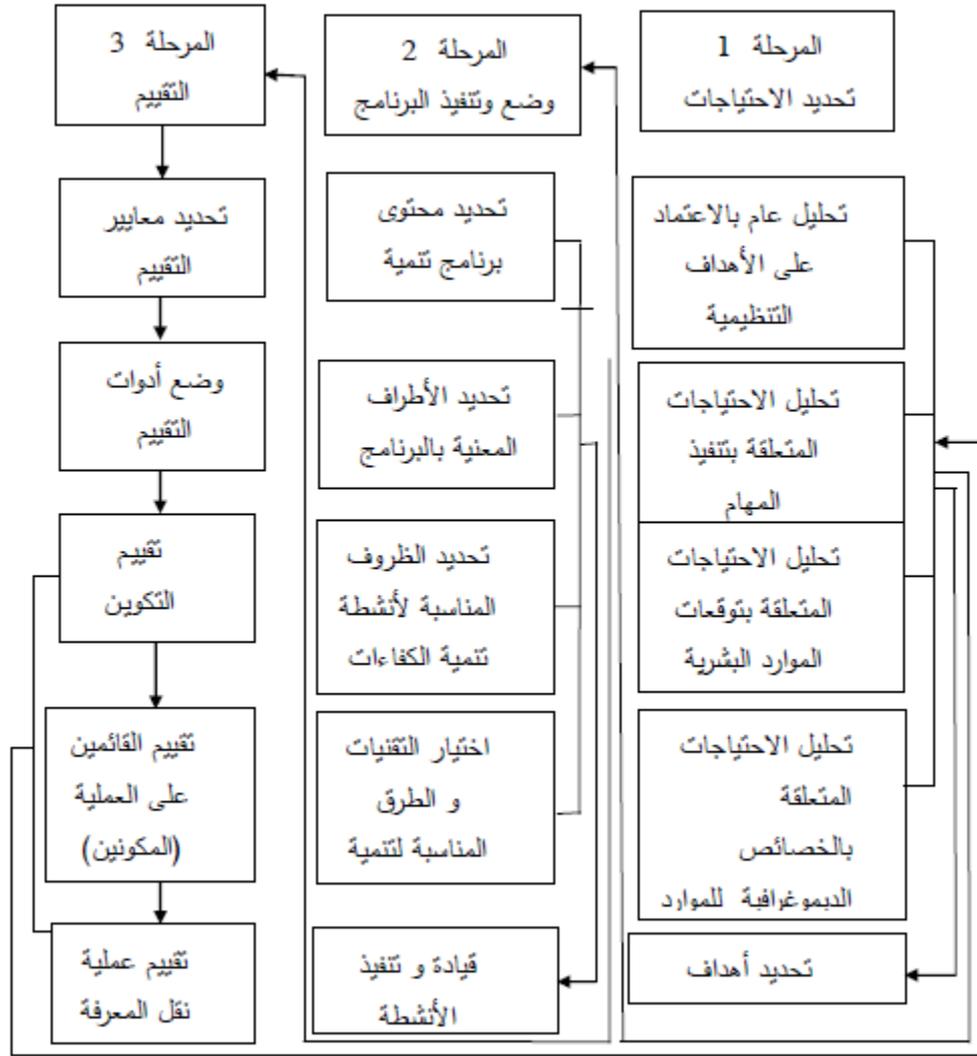
يرى سيمون دولان (Simoun L.Dolan) وآخرون أن عملية تنمية الكفاءات تتم عبر ثلاث مراحل، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص478.

² - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 246-248

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

الشكل رقم (2-10): مراحل عملية تنمية الكفاءات حسب سيمون دولان



Source: Simon L.Dolan et autres, **Gestion des ressources humaines**, 4^{eme} édition, édition Pearson éducation, Canada, 2008, p.262.

نلاحظ ان الشكل الاخير اختصر مراحل عملية تنمية الكفاءات التي تم التطرق إليها سابقا في ثلاث مراحل فقط، حيث دمج المرحلتين الثانية والثالثة في التقسيم السابق ضمن مرحلة واحدة سماها بمرحلة وضع وتنفيذ برنامج تنمية الكفاءات. كما أن هذا التقسيم تضمن مختلف الأنشطة التي تحتوي عليها كل مرحلة، بالإضافة إلى ترتيب هذه الأنشطة والعلاقة بين هذه المراحل، حيث بمجرد نهاية كل مرحلة تنتقل إلى المرحلة التي تليها، وفي نهاية المرحلة الثالثة نعود من جديد إلى المرحلة الأولى، وتكرر العملية كما لو أننا في حلقة مفرغة.

بعد استعراضنا لمختلف مراحل عملية تنمية الكفاءات نستنتج انها ليست عملية عشوائية، وإنما هي عملية منظمة وهادفة، تستوجب من القائمين عليها الحرص والمتابعة المستمرة لضمان تحقيق أهداف الموارد البشرية واهداف المنظمة في نفس الوقت.

المطلب الرابع: مجالات تنمية الكفاءات البشرية

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلى غيره من مجالات الكبرى لتسيير الكفاءات¹.

أولاً: إعداد مواصفات الكفاءات

توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ. وتعتبر عملية تحليل الكفاءة العملية التي تقرّر بموجبها الكفاءات (المعارف، المهارات، القدرات، والدوافع والمتطلبات الأخرى) الضرورية لأداء الوظيفة بنجاح أي هي وصف للكفاءات المطلوبة للنجاح في الوظيفة².

ثانياً: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لانه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ. والتقييم هو تحديد التوافق ما بين الاداء والاهداف ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من النماذج قياسات وتحليل حول فعالية الأعمال³.

والتقييم يعتبر كمسار مستمر يندمج في نظام التعلم الذي يخص العامل، وهو المكون من أجل المساعدة على تخزين وحفظ طريقة العمل⁴. وبعبارة أخرى فإنه يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط منجز، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارات.

تقييم الكفاءات هو محرك نخب الكفاءة فهو يسمح بقياس الفروق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المتاحة التي في حوزة الافراد، ويسمح كذلك بتحديد أهم المحاور لتطوير هؤلاء الأفراد.

¹ - احمد مصنوعة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول : الصناعة التامينية الواقع وآفاق التطوير تجارب الدول"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر. 2012.

² - كيفن كلينفكس، تر: موسى يونس، "توظيف المتميزين"، بيت الافكار الدولية، عمان، الاردن، بدون سنة نشر، ص31.

³ - Ardouin thierry, " Ingénrie de Formation pour l'entreprise", Ed Dunod, Paris, 2003, P 184

⁴ - Emanuel Carré. Alain Labruffe, "Guide de Nouveau Formateur (Talent te Pratique)", édition AFNOR, 2006, P 12.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

يمكننا التمييز بين أربع مواضيع للتقييم¹:

- تقييم الفرد على ما هو عليه (تقييم كفاءاته)؛
- تقييم ما قام بفعله (تقييم سلوكياته)؛
- تقييم النتائج التي حققها (تقييم أدائه)؛
- تقييم قدرته على التطور (تقييم طاقاته).

لا يجب الوقوع في فخ الخلط بين هذه المواضيع، من حيث استعمال نتائج التقييم، وفي إطار إدارة الكفاءات تغير موضوع تقييم الأفراد، حيث انتقل من تقييم الأداء (تقييم درجة تحقيق أهداف محددة مسبقا) إلى تقييم كفاءات وطاقات الموارد البشرية².

إن تقييم الكفاءات يشمل تقييم الكفاءات المطلوبة والكفاءات المكتسبة، ومن ثم تحديد مصدر النقص في كفاءات أفراد المؤسسة مقارنة بالكفاءات اللازمة لإنجاز المهام. وعليه تتمكن مصلحة إدارة الموارد البشرية من معالجة ذلك النقص، من خلال سياسات الأجور، التوظيف، النقل والتدريب.

إن وضع نظام للتقييم في المنظمة، قد يكون لتحقيق هدفين³:

- تحسين التواصل بين المشرفين والأفراد وخلق جو عمل ملائم أكثر؛
- عقلنة القرارات المتخذة بشأن الأفراد.

تشكل مرجعية الكفاءات "مفتاح العقد" لنظام قيادة الموارد البشرية القائم على الكفاءات، كونه يربط بين الدراسة المتعلقة بالوظائف بدراسة الطاقات البشرية التابعة للمنظمة، كما يشكل أداة نوعية أساسية لتعديل الكفاءات مع الاحتياجات الاستراتيجية. بحيث تقوم هذه المرجعيات بتسليط الضوء على ماهو من حيث الكفاءات لإنجاز مهام وأنشطة الوظائف على احسن وجه يوصي (ISO 9001) بتطوير مرجعية الكفاءات والتقييم الفعلي لكفاءات الموظفين لتوصيف الوظائف وتنفيذ التحسين المستمر لهذه الكفاءات⁴. كما لا يمكن تقييم كل من الممارسات، المعارف، القابلية المهنية بنفس الطريقة، فتقييم كل عنصر من أبعاد الكفاءة يركز على أدوات خاصة، ويرفق بتدريب مناسب للمشرفين على هذا التقييم.

ثالثا: تطوير الكفاءات

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطويرها من أجل السماح لها بالتكيف مع التحولات المحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي

¹ - Jacques Igalens, "Audit des ressources humaines", Editions Liaisons, 3ème édition, Paris, 2004, P 103.

² - Patrick Gilbert, Géraldine Shmith, " Evaluation des compétences et situation de gestion ", Economica, Paris, 1999, P 17.

³ - Jean-Marie Pertti, "Gestion des ressources humaines", Vriber, 12 édition, Paris, 2004-2005, P 90.

⁴ - Alain labruffe, management des compétences, Afnor, Paris, 2005, P 01.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

بذلك تستدعي تنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الاساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد التكوين المرتكز على الكفاءات. وقد تطرقنا لتنمية الكفاءات بمزيد من التفصيل في العناصر السابقة باعتباره موضوع بحثنا.

رابعاً: تحفيز الكفاءات

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيراً مهماً ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المنظمات لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المنظمات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المنظمات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المنظمات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

وتسعى المنظمات دوماً للمحافظة على الكفاءات المتوفرة لديها، بالإضافة إلى استمرارها بتطويرها للمحافظة على الصفة المهنية والمعرفية التي تكتسبها بمرور الزمن وبالتالي المحافظة على المستوى المتميز لأداء العاملين. ومن العوامل التي تستخدمها المنظمة لتنمية الكفاءات والمحافظة عليها عديدة نذكر جزءاً منها فيما يلي¹:

- **تنمية محيط العمل اجتماعياً:** وذلك من خلال إشاعة روح التعامل الانساني، حيث إن التنمية لا تتم بدون السلوك الانساني والحضاري بين مختلف المستويات، لغرض إحداث التنمية في كفاءة العاملين لا بد من التخلص أولاً من الاساليب السلطوية ونشر ثقافة تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التشجيع على المهارة والكفاءة في العمل؛

- **رعاية الكفاءات:** وهي الطريقة المثلى التي تتخذها المنظمات في المحافظة على الكفاءات الموجودة في العمل، حيث تعمل على المحافظة على مستواها وتطوير قابليتها نحو الافضل، وذلك من خلال برامج متعددة لرعاية وتطوير المهارات، إضافة إلى ذلك تعمل المنظمات على تحقيق رغبات أصحاب الكفاءة والخبرة لغرض تحفيزهم أكثر على الإبداع وزيادة ارتباطهم بالمنظمة، ومقاومة الإغراءات التي توفرها لهم المنظمات الأخرى بسبب اعتبارهم ثقل في كفة الميزات التنافسية؛

- **تنمية الشعور بالمسؤولية:** إن هذا العامل عنصر مهم في مجال تحقيق أهداف المنظمة بشكل أساسي، وذلك من خلال شعور الغدارات بالمسؤولية باتجاه ضرورة إيجاد وتبني كل الطرق والاساليب الكفيلة بتطوير الكفاءة والانتاجية في المنظمة، ومنها كفاءة العاملين ومهاراتهم، إن بعض المديرين مثلاً لا يأبه بوجود الكفاءة عند

¹ - كريمة بن صالح، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنمية الكفاءات البشرية في البنوك"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق اهراس، 2020/2019، ص68.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

بعض العاملين ويتعامل معها بكل برود، وباستمرار هذا التعامل ستندثر هذه الكفاءة او تفقد العامل التحفيزي على التطوير، وهذا ما يؤدي إلى فقدان المنظمة لهذه الموارد النادرة بسبب ضعف الشعور بالمسؤولية اتجاههم.

- **التغيير المادي للأفراد:** وهي عملية الاستغناء عن بعض العاملين الذين لا يملكون القدرة على تطوير كفاءاتهم بالعمل وإحلال غيرهم محلهم من أصحاب الخبرة والمهارة، ويتم ذلك من خلال خطط معينة منها: عملية الإحلال وتعني الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأخرين أكثر كفاءة وإنتاجية منهم، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه بسرعة، وعملية التحديث التدريجي للعاملين وتعني عملية وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد، يؤكد فيها على المهارة والخبرات المكتسبة والمستوى المعرفي؛

- **التغيير النوعي للأفراد:** وهي عملية رفع مستوى المهارات وتنمية قدراتهم بواسطة عملية تدريب العاملين الموجودين حاليا في العمل لغرض تحسين أدائهم وتنميته للاستمرار في المنظمة.

يبدأ تسيير الكفاءات بتشخيص الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة، وذلك عن طريق التقييم المستمر والدائم للموارد البشرية سواء أثناء عملية التوظيف او بعد الترقية او بعد عملية التدريب والتكوين، وذلك باستخدام وسائل مختلفة من الاختبارات، مع البحث المستمر عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات، بالإضافة إلى تحديد طرق وأساليب التي يمكن من خلالها تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية نشرها والمحافظة عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتميزها على المنافسين.

المبحث الرابع: الاستراتيجيات التنموية للكفاءات البشرية

لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات وتحقيق التكامل والتنسيق والترابط بين مختلف مستويات الإدارة التنظيمية للمنظمة، لا بد على المنظمة أن تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، والتي سنتناولها في هذا المبحث بالتفصيل.

المطلب الأول: استراتيجية التعلم كآلية لتنمية الكفاءات البشرية

قبل التطرق بالتحليل لهذا العنصر، يجدر بنا أن نشير إلى أن أدوات تنمية الكفاءات كثيرة جداً، إلا أننا اخترنا أهمها، ويكون ذلك بالتركيز على مكونات الكفاءة بحد ذاتها، فهناك أدوات خاصة لتنمية المعارف، وأخرى للمهارات وأخرى للدوافع والقيم والسمات، وأخرى تجمع بين أكثر من مكونين.

وتعتبر في نظرنا استراتيجية التعلم بنوعيتها الفردي والجماعي وحتى التنظيمي من أهمها على الإطلاق خاصة وأنها تركز على عنصري المعرفة والمهارة معا من جهة وانخفاض تكاليفها من جهة أخرى مقارنة بالتعلم الرسمي.

أولاً. تعريف التعلم:

التعلم هو العملية التي كرم الله تعالى بها الإنسان، فجعله قادراً على الاستفادة من الخبرات التي يعيشها، حيث ورد الجذر "علم" 484 مرة في القرآن الكريم، ويتضمن معنى التعلم الإنساني في العديد من الآيات القرآنية، ومنها قوله تعالى: "الرَّحْمَنُ، عَلَّمَ الْقُرْآنَ خَلَقَ الْإِنْسَانَ" ¹، وقوله تعالى في سورة العلق: "إِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ" ².

أما لغة فالتعلم من الفعل علّم ويقال علّم تعليماً الشخص الشيء: أي جعله يتعلمه أو وضع علامة أو إمارة للإهتمام بها، والعلم جمع علوم، ويعني اليقين وإدراك الشيء حقيقته ³.

وعرفه (David Kolb) بأنه: " العملية التي من خلالها تتولد المعرفة عن طريق نقل الخبرة" ⁴.

ثانياً. تعريف التعلم التنظيمي:

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل كل من (Argyris and Shon) في كتابهما (Organisational Learning) بحيث عرفا التعلم التنظيمي على أنه: "التعلم التنظيمي هو عملية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير النظريات ونماذج التصرف والعمل لديهم، فالمنظمة تتعلم عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها" ⁵.

¹ - القرآن الكريم: سورة الكهف، الآية 65.

² - القرآن الكريم: سورة العلق، الآيتان 01 - 05.

³ - الوسيط، 2008، ص 245.

⁴ - Lloyd Davies, **Informal learning: a new model for making sense of experience**, Grower publishing, UK, 2008, P:11.

⁵ - Steinger Thomas, **The Learning Organization from the Perspective of the evolutionary Epistemology**, Jagerhausgasse, Vienna, 2010, p03.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

يرى (Senge Peter) أن التعلم التنظيمي هو الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية¹.

يعرفه (Huber) أنه: "توظيف للمعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية"² أما (Simon) فقد عرفه على أنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما يعكس على العناصر ومخرجات المنظمة ذاتها"³ ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء.

ثالثاً. خصائص التعلم التنظيمي:

هناك العديد من الخصائص التي يحملها التعلم التنظيمي والتي تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى وهذه الخصائص نوجزها كمايلي⁴:

- إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين في المؤسسات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية، إنما ينظرون إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة، وبالتالي فإن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية؛
- إن التعلم التنظيمي نتاج للخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، فالخبرة هي أفضل معلم حيث أنها تذكر أعضاء المنظمة بضرورة الانتباه والاهتمام بالدروس التي يمكن اكتسابها من هذه الخبرة؛
- ظاهرة جماعية، فالتعلم التنظيمي يتصف بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الاجتماعي في حل المشكلات.
- كما أنّ هناك خصائص أخرى تميز التعلم التنظيمي من أهمها⁵:
- إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة؛
- إن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي، لكن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لابد أن تتبنى المؤسسات إستراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي؛
- إن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل يتعدى ذلك إلى تعلم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

¹ - أبو النصر مدحت محمد، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص140.

² - Huber G, **Organizational Learning**, Organisationnel sciences, Fed, vol 2, n 1, 1991, p88.

³ - شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، جامعة بسكرة، 2014، ص109

⁴ - عبد الرحمان بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي - مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم-، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، الرياض، 1998، ص681.

⁵ - محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص: الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص61.

رابعاً. مستويات التعلم التنظيمي:

يشير مختلف الباحثين المهتمين بنظريات التعلم التنظيمي إلى أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل، أنه توجد علاقة وثيقة بين مختلف مستويات التعلم التنظيمي، وأن نتائج التعلم الفردي تمثل نقطة إنطلاق للتعلم التنظيمي وأن المنظمة تتعلم من خلال أعضائها الذين يشكلون التعلم الجماعي الذي يجد مصدره من الفرد، وهذه المستويات كما يلي¹:

- التعلم على المستوى الفردي:

يمكن القول أن التعلم الفردي هو ذلك التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين، وهو عبارة عن طريق للوصول لهدف معين (حل المشكلات، أو الإجابة عن التساؤلات) مرتبط بما لدى الفرد من المعرفة للإجابة على مختلف التساؤلات. وبالتالي فإن تعلم الفرد من خلال الممارسات والتجارب التي يمر بها في عمله وتفاعله مع الآخرين يؤدي إلى اكتسابه معارف جديدة.

وبناء على كل ذلك فإن استراتيجيات التعلم الفردي تهتم بالتعرف على احتياجات الافراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الاداء وتطويره، ثم تعمل على تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة في مواقع العمل.

- التعلم على المستوى الجماعي:

تزايدت الدراسات التي تناولت موضوع التعلم الجماعي أو ما يسميه البعض فرق التعلم، حيث أصبح في غاية الأهمية كونه يعتبر الوسيلة المهمة في ترسيخ الأفكار والأنشطة الواردة في موضوع التعلم التنظيمي، فهم يضم عدداً من المواضيع الرئيسية مثل الأهداف والمسؤوليات المشتركة والمحاذثة، المشاركة في صنع القرار، حل المشاكل والاستقلالية، تنمية البنى الفكرية والمعرفية، جمع الأفكار الابداعية، وعلى هذا الاساس يعتبر العمل الجماعي ضمن الفريق مصدراً مهماً من مصادر التعلم للأفراد. فالتعلم الجماعي هو التعلم الذي يقوم به الافراد عن طريق فرق العمل من خلال الاعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، بحيث يتطلب عدداً من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة.

- التعلم على مستوى المنظمة:

إن التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي، ويعتمد نجاح المنظمة دائماً على مدى قدرتها على اكتساب المعارف والخبرات باستمرار وتبادلها بشكل كبير، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها وتقييمها والاستفادة منها، بما يخدم المصالح التنظيمية عنده يمكن أن تتعلم المنظمة. كما أنه عبارة عن

¹ - بريطل فاطمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص ص 19-22.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

محاولة لتوظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة والعمل في نفس الوقت على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها.

خامسا. استراتيجية التعلم التنظيمي كداعم لتنمية الكفاءات:

إن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين في المنظمة وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال وتنمية إدراكهم بالمشكلات التي تواجهها، وكيفية التعامل معها وصولاً إلى غاية أكبر¹. كما يعرف التعلم التنظيمي على أنه عملية تنبثق من التفاعل بين الفرد والمنظمة من خلال التأثير والارتباط المتبادل بما يجعل أعضاء المنظمة يتعلمون معا بشكل يزيد من كفاءاتهم الفردية والجماعية، وهذا من خلال استعمال الأصول المعرفية وتطويرها، فهي عملية تعليم وتعلم في نفس الوقت².

فالتعلم التنظيمي يتكون من بعدين، بعد سلوكي يعكس تغير سلوك الأفراد وتكيف المنظمة، وبعد إدراكي يبين الوعي باكتساب معارف أو طرق تفكير جديدة، إذ لا يتوقف عند المساهمة والحماية للأفضلية التنافسية فحسب بل يتعدى إلى وصف أشكال التغير التنظيمي وتفسير سلوك المنظمات.

وتجدر الإشارة إلى الأهمية البالغة الأثر للتعلم التنظيمي بالنسبة للمنظمات الساعية لتحقيق التميز، وتكمن هذه الأهمية في الدور الكبير في إرشاد المنظمات إلى الطرق المختصرة والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم مواردها وثروتاتها، والمتمثلة في ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية لديها، إذ يعد بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالكفاءات والإبداع، فكلما زادت قدرة المنظمة على اكتشاف فرص التعلم وإدارة عملياته كلما زادت ملامح الكفاءات والإبداع البشري بالظهور، فالتعلم التنظيمي هو بمثابة الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة وذلك انطلاقاً من الذاكرة التنظيمية للمنظمة والتي تعد بمثابة مستودع تخزين، تخزن فيه المعرفة والخبرات والكفاءات³.

إن استراتيجية التعلم التنظيمي تقتضي مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بالمنظمة والعمل على تعزيزه أكثر، فهو يحول الأفراد وكفاءاتهم إلى قاعدة تنظيمية للكفاءات والمعارف النافعة في مجال اتخاذ القرارات، ذلك لأن ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير كفاءات العاملين والتكوين الذاتي المتواصل للمنظمة يحقق لها الحصول على الكفاءات الاستراتيجية التي ترغب في الحصول عليها لتحقيق أهدافها، وبالتالي التقليل من الفجوات الموجودة بين الكفاءات الاستراتيجية المنتظرة والمتاحة⁴.

¹ - شريف عبد المعطي العربي وأحمد حسن القشلان، "تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي والجودة الشاملة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 02، العدد 3، صنعاء، اليمن، 2009، ص 95.

² - ياسين سعد غالب، "إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 125.

³ - صلاح عبد القادر النعيمي و باسم فيصل نايف، " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 05، العدد 31، الأردن، 2012، ص 178.

⁴ - محمد نايف الرفاعي وآخرون، "مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أريحا"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 09، العدد 01، الأردن، 2013، ص 127.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

إن التعلم التنظيمي يعد المنظمة لتكون قابلة ومستعدة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، ذلك لأن هذه التغيرات والتعقيدات فرضت على المنظمة إعادة النظر في وظائفها والبحث عن أساليب حديثة ومتنوعة للتعلم، والقيام بمجموعة من العمليات كتمكين الأفراد، الاستثمار في التجارب والخبرات السابقة لمواجهة المستقبل، إذن فالتعلم التنظيمي هو بمثابة القدرة على فهم ما يدور حول المنظمة وإحداث التغيير المطلوب في الوقت المناسب، فبعض النظر عن إثرائه لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة من خلال البيئة الداخلية، فهو يحاول كذلك اقتناص الفرص التي يفرضها التغيير المستمر للمحيط الخارجي في الوقت المناسب.

المطلب الثاني: استراتيجية التدريب كآلية لتنمية الكفاءات البشرية

يعد التدريب مصدر مهم من مصادر إعداد الكفاءات والكوادر البشرية وتطوير أدائهم في العمل كونه أصبح خياراً استراتيجياً في منظومة الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالمنظمات، لما يحقق عائداً ملموساً لتلبية احتياجات النمو والتطور. إذ أن الأساليب التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة متطلبات العصر من الكفاءة العالية، وعليه لا بد من تحسين البرامج التدريبية بالشكل الذي يساهم في تطوير معارف ومهارات واتجاهات الكفاءات البشرية.

أولاً. مفهوم التدريب:

يعرف التدريب على أنه "مجموعة برامج مخططة ومصممة لأجل رفع أداء العمال، أو الجماعات أو المستويات التنظيمية، حيث ينمي قدرات ومعارف ومهارات واتجاهات وسلوك العمال وفقاً لنظام تقويم الأداء".¹

يمكن تعريف التدريب على أنه "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإبقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل".² بالتالي فإن الاستثمار في التدريب يعتبر:³

- وسيلة تعليمية: تمد الإنسان بالمعارف أو المعلومات أو النظريات أو المبادئ أو القيم وفلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج؛

- وسيلة تدريبية: تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج؛

- وسيلة فنية: تمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية؛

- وسيلة سلوكية: تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

¹ - Wayne F. Casio, "Management Human Resources", Me Grow Hill, lmc Fourth, Ed, America, 1995, p245.

² - خالد عبد الرحيم الهيني، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، بدون سنة النشر، ص225.

³ - نيق ابوبكر، "استراتيجية التدريب وتحقيق الميزة التنافسية"، المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول ترمين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 14-15 نوفمبر 2006.

ثانيا. خطوات إعداد استراتيجية التدريب:

إن عملية إعداد إستراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

- تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج؛
- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة؛
- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة؛
- إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة؛

- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وتساهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الابداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، خاصة في ظل مواكبة التكنولوجيات الحديثة، حيث تلعب إستراتيجية التدريب دورا هاما في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.

المطلب الثالث: استراتيجية التمكين كآلية لتنمية الكفاءات البشرية

تنادي نظريات الإدارة الحديثة اليوم بما يعرف بمصطلح التمكين في الإدارة ووظائفها، وهو من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وأصبح يشكل اهتماما كبيرا من قبل علماء الإدارة والعاملين فيها بل أصبح محل جدال بين علماء علم الاجتماع والمهتمين بحقوق الإنسان والتنمية الإنسانية بمفهومها الواسع، حيث استعمل التمكين لأول مرة من طرف (Kanter) وذلك في سبعينات القرن الماضي، وبدأ استعماله في مجال الإدارة عام (1988) من طرف الباحثين (Canger & Kanungo).

أولا. تعريف التمكين:

لغة: مَكَّنَ له في الشيء: جعل له عليه سلطانا¹. كما ورد في التنزيل: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾² مَكَّنَ وَتَمَكَّنَ فهو مَكِينٌ والجمع مُكَنَاءٌ³، وكقوله عز وجل في كتابه الكريم: ﴿إِنَّهُ لَقَوْلُ رَسُولٍ كَرِيمٍ ذِي قُوَّةٍ عِنْدَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ﴾⁴.

¹ - الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص881.

² - القرآن الكريم، سورة يوسف، الآية 21.

³ - الفيروز الآبادي ومحمد بن يعقوب، القاموس المحيط، الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص1235.

⁴ - القرآن الكريم، سورة التكويد، الآيتان (19-21).

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

وورد في المعجم الوسيط: أنّ المكنة هي التمكن والمكانة وهي القدرة والاستطاعة والقوة والشدة فيقال أنّ فلانا لذنو مكنة من الناس أي ذو مكانة عندهم، وفلان مكنة أي القوة والشدة¹.

اصطلاحا: تعددت التعاريف المتعلقة بالتمكين، يمكن إبراز أهم التعاريف التي تناولت مفهوم التمكين حيث عرفه (Canger & Kanungo) بأنه: " إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية وهو شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الفرد، بالقدرة على اتخاذ القرارات، حمل المسؤولية وأداءه يقاس بالنتائج، والشخص الممكن ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويساهم في الأداء وتطويره وليس مجرد أيدي تنفيذ ما تؤمر به"². كما قدم (Lawler & Bowen) التمكين على أنه: "إطلاق حرية الموظف وأنه حالة ذهنية داخلية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج، ما يوفر للفرد الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد على اتخاذ قرارات واختبار النتائج التي يريد الوصول إليها"³.

كما يعرفه (Anderson Geroy) أنه العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذا منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات⁴. بناءً على التعاريف السابقة الذكر، يتضح أنّها في مجملها تتفق على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

ثانياً. متطلبات التمكين: لكي يتم اعتماد تمكين العاملين في المؤسسات بنجاح، لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين نذكر أهمها وهي:

- **تفويض السلطة:** الفكرة الأساسية للتمكين الإداري أن تتم تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض⁵.

¹ - الوسيط، مرجع سبق ذكره، ص 882.

² - الخطيب أحمد، معاينة سالم عادل، "الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن 2009، ص 30.

³ - عبد الحفيظ دايرة ومسعود كيسري، "تمكين العاملين وأثره على تنمية الابداع في المؤسسة"، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 11(12)، جامعة الوادي، 2016، ص 26.

⁴ - محمد الكساسبة وآخرون، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، عمان، 2009، ص 27.

⁵ - محسن جواد راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 64

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الكفاءات البشرية

- **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن العاملين يفهمون أعمالهم، أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، فتمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة، المهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، ومن الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو تحمل المسؤولية، وتحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي بكل أنواعه الذي تسعى إليه كل المؤسسات من الرقابة العلوية، ورقابة شخصية ذاتية ورقابة إدارية¹.

- **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الاساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأشخاص المعنيين بالمشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء في الحل لأنه بدونهم لن تُحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام وبالتالي لن يتحقق التمكين².

ثالثاً. استراتيجية التمكين كداعم لتنمية الكفاءات البشرية:

يعد التمكين استراتيجية إدارية تستخدم لحث العاملين والمشرفين والمسيرين والمدراء وتشجيعهم على استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل على أحسن ما يرام، عن طريق إعطائهم الصلاحيات ومنحهم الحرية في التصرف والتعامل وتزويدهم بالموارد الممكنة لتحقيق القيمة المضافة للعمل في إطار أفق زمني بعيد المدى³.

ويعتبر التمكين أحد الأسس التي تقوم على تطبيق أسلوب الإدارة المفتوحة، مثل أسلوب الإدارة بالكفاءات فهو مدخل فعال للتطوير الإداري المستمر والمتواصل، من خلال العمل على التنسيق بين مختلف العمليات والوظائف في مختلف مستويات أسلوب الإدارة بالكفاءات، فبيئة منظمات الأعمال المعاصرة تعتمد على التمكين الإداري لتعزيز الثقة للكفاءات وتعميق وتحقيق الاستخدام الأمثل لمهاراتهم وقدراتهم ورعاية اختياراتهم وقابلياتهم وإبداعاتهم، فهو يزيد على إطلاق الكفاءات في كل المستويات التنظيمية سواء كانوا عاملين أو مشرفين، كما يجعل الكل يعمل سويًا لوضع أو تحديد أهداف واضحة، تسمح للمستويات الإدارية كافة في الاشتراك في عملية صنع القرار والتصرف إزاء المواقف واستغلال الفرص وتجنب المخاطر⁴.

فالتمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح هذه الأخيرة يعتمد على تناغم حاجات الكفاءات مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة، ويساعد توجيه تفكير الكفاءات إلى التفكير الإبداعي كما يمكنهم من التصرف في المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة. ولهذا يعتبر التمكين الإداري أحد أهم الاستراتيجيات التي تخلق تناغم إيجابي بين مختلف الممارسات الإدارية، أي بمعنى تحقيق التكامل الأفقي للعمليات والممارسات الإدارية، وتحقيق التكامل

¹ - رقية جوامع، "دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2014 ص 21

² - رقية جوامع، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ - يحيى سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 06.

⁴ - عباس حسن جواد وعبد السلام علي حسن، "أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري"، مجلة جامعة أهل البيت، المجلد 01، العدد 05، جامعة أهل العراق، العراق، 2007، ص ص 10-12.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لتنمية الكفاءات البشرية

العمودي بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال عملها على إشراك المستويات العليا مع المستويات الدنيا، مما يزيد من إمكانية إبراز كفاءة الأفراد في المنظمة¹.

المطلب الرابع: استراتيجية الحوافز والمكافآت لتنمية الكفاءات البشرية

إن تنوع الحوافز وتعددتها ارتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز، وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحداً ألا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المنظمة والفرد².

الحوافز هي عوامل خارجية تخاطب الدوافع وتوجه السلوك إلى اتجاه معين، وتستخدم الحوافز لتحريك العاملين إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم من خلال إشباع حاجاتهم المادية أو النفسية أو الاجتماعية أو الذهنية³.

فالحوافز هي جميع العوامل والإمكانيات والوسائل التي تستخدمها الإدارة في التأثير على سلوك العاملين وتصرفاتهم وحثهم على المزيد من الجهد المخلص والعمل المنتج بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين⁴.

هناك ثلاثة عناصر أساسية عملي التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز:

- **القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً؛

- **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي؛

- **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلاً.

تكمن أهمية الحوافز في أنها تشجع حاجات معينة لدى الموظف وتوجه سلوكه نحو الأهداف التنظيمية، فعلى إدارة الموارد البشرية تلمس هذه الحاجات وتقييم العاملين وتحفيزهم بشكل دائم، لأن المنظمات قد تتساوى في الأجور الأساسية، لكنها تتفاوت في حوافزها المقدمة للعاملين، مما يساعدها في استقطاب الكفاءات البشرية⁵.

الحوافز هي المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوكه، فقد يستخدمها المدير لغرض إثارة الحاجات لدى المرؤوسين ومن ثم إشباعها وتلبيتها، وقد تأخذ الحوافز صور عديدة منها⁶:

¹ - المرجع السابق، ص 13.

² - بلقايد ابراهيم وبوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2017، ص 256.

³ - صالح علي عودة الهلالات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 287.

⁴ - نورالدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2011، ص 117.

⁵ - محفوظ جودة، حسن الزعبي وياسر المنصور، "منظمات الاعمال: المفاهيم والوظائف"، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 175-176.

⁶ - عبد الباري درة و محفوظ جودة، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحنى نظامي"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 233.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

- الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية والمشاركة في الأرباح)؛
- الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعليم والترقية)؛
- الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي).

يبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة التي تحمل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية، بحيث تسعى المنظمات إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الاستراتيجية إلى:

1. إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة: ضمن هذه الاستراتيجية يتم تبيين ما تمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات ومعرفة في إداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالجمال التخصصي بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة، وتساعد هذه الاستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية¹.

2. إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء: تطلق منهجية إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة مصطلح "الزبون الداخلي"، للدلالة على مدى أهميتها، فهي تركز إلى حد كبير على ضرورة استثمارها بشكل جيد، من خلال زرع الولاء والانتماء لديها اتجاه المنظمة وجعله جزءاً منها، فتعزيز العلاقة معها بشكل دائم وتحسينها باستمرار جانب مهم في هذه المنهجية التي ترى أن العنصر البشري هو أعلى ما تملكه المنظمة. فالحوافز المناسبة له هي التي تمكن المنظمة من تحقيق روح التعاون والفريق وتشكيل فرق العمل وحلقات جودة ذات فاعلية عالية، فنظام الحوافز هو الأداة التي يمكن بواسطتها دمج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم وتحقيق التكامل بين أهدافهم وأهدافها².

يتضح مما تقدم أن تحفيز الكفاءات البشرية من أجل تعزيز العلاقة معها واستثمارها بشكل حسن، تشمل على ثلاث متغيرات أساسية هي³:

- **الكفاءة البشرية المحفزة جيداً:** هي متغير مستقل وقيادي على أساس أنه المسؤول الأول عن تحقيق الجودة ومن ثم رضا الزبون؛

- **الجودة:** متغير تابع، يتأثر بمستوى تحفيز الكفاءة البشرية؛

- **رضا الزبائن:** متغير لاحق لرضا الكفاءة البشرية والجودة نتيجة التحفيز.

¹ - سمالي محضية، مرجع سبق ذكره، ص 288.

² - محمد جاسم الشعلان ومحمد صالح الأبيح، " إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - المندرة"، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 248.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي تنمية الكفاءات البشرية

- لكي تكون لدى المنظمة نظام حوافز للكفاءات البشرية يجب أن يشتمل على الجوانب التالية:
- أن تقوم خطة الحوافز على اساس أن العاملين شركاء في المنظمة وليسوا أجراء فقط؛
 - ربط نظام الحوافز بمستوى الاداء، بشكل يؤدي إلى تحقيق الجودة التي يقوم عليها رضا الزبون، فمعيار الحصول على الحوافز هو مدى رضا الزبون، فكلما زاد الرضا زادت الحوافز؛
 - تبني نظام الحوافز الجماعي، وذلك من أجل تنمية روح التعاون والمسؤولية الجماعية، فالمشاركة في الأرباح ورأس المال، وامتلاك أسهم في الشركة تعتبر من أدوات التحفيز الجماعي المناسبة؛
 - ربط الحوافز بارتفاع مستوى المهارة في العمل واكتساب مهارات جديدة؛
 - التركيز على الحوافز المادية والفكرية والمعنوية للعاملين؛
 - إشراك العاملين في وضع نظام الحوافز من اجل كسب الدعم والتأييد لها؛
 - تأكيد القول بالفعل، فلا يجوز ان يتضمن نظام الحوافز حوافز لا يُعمل بها، فهذا يضعف من ثقة العاملين بهذا النظام ويضعف تأثيره الإيجابي وربما يؤدي إلى تأثيرات سلبية.
- تعتبر الحوافز عاملاً مؤثراً في العاملين من أجل تحقيق الاداء المتميز، والحوافز هي بمثابة المكافأة أو المقابل للأداء المتميز، ولا بد من تهيئة بيئة العمل بالشكل الذي يليق بالأدوار التي يقوم بها العاملون، من خلال وضع معايير لقياس الأداء وربط نظام الاداء المتميز بنظام الحوافز والترقيات والمكافآت والزيادات السنوية للرواتب، وكل الاعمال والمشاريع الناجحة وراء نجاحها أداء عالٍ ومتميز، ووراء مستويات الأداء العالي والعطاء المتميز بيئة فاعلة، وإدارة كفؤة ومتفهمة، وشراكة مثالية بين معطيات العمل بشكل عام¹.

¹ - صالح علي عودة الهللات، "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص167.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، الذي تمحور تنمية الكفاءات البشرية. فقد خلص الفصل إلى النتائج التالية:

- أصبحت الكفاءات البشرية تشكل عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف؛
- تعتبر تنمية الكفاءات البشرية مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم من خلال تبني مراحلها المتمثلة في كل: تحديد الاحتياجات من الكفاءات؛ وضع برنامج تنمية الكفاءات، تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات، تقييم عملية تنمية الكفاءات؛
- إن نجاح تنمية الكفاءات البشرية يتطلب استراتيجيات داعمة وتنموية للحصول على كفاءات استراتيجية تحقق قيمة مضافة للمنظمات وتشمل هذا الاستراتيجيات كل من: التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة (على مستوى الأفراد، على مستوى الجماعة، على مستوى المنظمة) حيث يؤدي هذا الأخير إلى تنمية كل من المهارات والمعارف، التدريب باعتباره الداعم الأساسي في تنمية الكفاءات البشرية من خلال تبني برامج تنموية تدريبية التمكين باعتباره استراتيجية تنموية تسمح بتنمية كل من قيم وسمات والمفهوم الذاتي للكفاءات البشرية استراتيجية الحوافز والمكافآت التي تعتبر داعمة لتنمية الكفاءات البشرية من خلال التأثير على دوافع المورد البشري.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات

الجزائرية

تمهيد:

تعتبر الدراسة التطبيقية تدعيما للجانب النظري، حيث سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى إسقاط المفاهيم والمعطيات التي تطرقنا إليها سابقا على الجامعات محل الدراسة، وذلك بغية التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة من خلال عملياتها الخمسة على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة، من أجل تحقيق مع ما تم تقديمه في الإطار النظري، بداية سيتم التطرق إلى التقسيم الجهوي للجامعات الجزائرية؛ ومدى أهمية إدارة المعرفة والكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي؛ إضافة إلى توضيح منهجية الدراسة الميدانية ومجالاتها المكانية والبشرية والزمنية، وتقديم أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في اختبار الفرضيات، وأخيرا تفسير للنتائج المتوصل إليها ولهذا الغرض قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: إدارة المعرفة والكفاءات البشرية في التعليم العالي

المبحث الثاني: مجالات الدراسة

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

المبحث الرابع: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.

المبحث الأول: إدارة المعرفة والكفاءات البشرية في التعليم العالي

يتميز التعليم العالي بالجزائر بتاريخ عريق، حيث تعتبر جامعة الجزائر من أقدم الجامعات في العالم العربي. ولا تزال جامعات ومؤسسات التعليم العالي بالجزائر في توسع وتطور مستمر. وفيما يلي سنبرز أهم خصائص نظام التعليم العالي بالجزائر.

المطلب الأول: التقسيم الجهوي لمؤسسات التعليم العالي

تم تقسيم الجامعات تقسيم جهوي يتماشى مع النسيج الاقتصادي الاجتماعي وأعداد الطلبة يحدد المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها¹، المعدل و المتمم بالمرسوم تنفيذي رقم 06-343 مؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق 27 سبتمبر سنة 2006².

تظم الشبكة الجامعية الجزائرية مئة وثمانية (108) مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على ثمانية وأربعون (48) ولاية عبر التراب الوطني. وتظم أربعة وخمسون (54) جامعة، تسع (09) مراكز جامعية، تسعة عشر (19) مدرسة وطنية عليا و خمسة عشر (15) مدرسة عليا، إحدا عشرة (11) مدارس عليا للأساتذة.

وبما أننا في دراستنا الحالية نستهدف الجامعات فقط، الجدول (3-1) يوضح التقسيم الجهوي للجامعات في

الجزائر:

الجدول رقم (3-1): التقسيم الجهوي للجامعات في الجزائر

ناحية الشرق	ناحية الوسط	ناحية الغرب
1. جامعة جيجل - محمد الصديق بن يحيى	1. جامعة البويرة آكلي محند	1. جامعة طاهري محمد بشار
2. جامعة تبسة - العربي التبسي	2. جامعة الجلفة - زيان عاشور	2. جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر
3. جامعة برج بوعريريج	3. جامعة غرداية	3. جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة
4. جامعة الطارف	4. جامعة خميس مليانة	4. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان
5. جامعة خنشلة	5. جامعة المدية - يحيى فارس	5. جامعة احمد دراية أدرار
6. جامعة أم البواقي	6. جامعة هواري بومدين للعلوم و التكنولوجيا	6. جامعة بن خلدون تيارت
7. جامعة الوادي	7. جامعة بجاية عبد الرحمان ميرة	7. جامعة جيلالي لباس سيدي بلعباس
8. جامعة سوق أهراس	8. جامعة بومرداس محمد بوقرة	8. جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
9. جامعة عنابة	9. جامعة تيزي وزو	9. جامعة احمد بن بلة وهران 1 السانوية
10. جامعة سكيكدة 20 أوت 1955	10. جامعة الأغواط - عمار ثليجي	10. جامعة محمد بوضياف العلوم والتكنولوجيا- وهران

¹ - الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 51، 2003، ص ص 4-15

² - الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 61، 2006، ص ص 27-28.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

11. جامعة قلمة - 08 ماي 1945	11. جامعة البليدة 1 سعد دحلب	11. جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
12. جامعة باتنة 1 - الحاج لخضر	12. جامعة البليدة 2 لوني سي علي	12. جامعة الشلف حسيبة بن بوعلي
13. جامعة بسكرة - محمد خيضر	13. جامعة الجزائر 1	13. جامعة تيسمسيلت
14. جامعة المسيلة - محمد بوضياف	14. جامعة الجزائر 2	14. جامعة عين تموشنت
15. جامعة ورقلة - قاصدي مرباح	15. جامعة الجزائر 3	15. جامعة غليزان
16. جامعة قسنطينة للعلوم الإسلامية	16. جامعة التكوين المتواصل	
17. جامعة سطيف 1 فرحات عباس	17. جامعة تامنغست	
18. جامعة سطيف 2 لمين دباغين		
19. جامعة قسنطينة 1		
20. جامعة قسنطينة 2		
21. جامعة قسنطينة 3 صالح بونيندر		
22. جامعة باتنة 2		

Source: <https://www.mesrs.dz/ar/centres-universitairesconsulter le01/02/2021> .

المطلب الثاني: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

إن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أمر مهم جدا، حيث تعتبر الجامعات كمصدر رئيسي لإعداد المهارات الانسانية لدعم المنظمات في مختلف القطاعات، كما تهتم الجامعات بتنمية المهارات ومعرفة الطلبة الجامعيين والخريجين، لتحقيق نتائج فعالة لعمليات التعلم فالفصول الدراسية هي قاعدة نقل المعرفة من المحاضرين للطلبة والمحاضرون مسؤولين عن إعداد مواد دقيقة باستخدام العديد من مصادر المعرفة، تعكس عمليات التعلم والاستراتيجيات والتخطيط المناسب لتطوير مخرجات الجامعة باستمرار، حيث يمثل الأساتذة المحاضرين العنصر الاساسي لنقل المعرفة الدقيقة من أجل تنمية مهارات الطلبة وتحقيق استراتيجيات التعلم، وتعزز الجامعات معرفة المحاضرين من خلال توفير مصادر دقيقة وواضحة¹، ويمكن تعريف إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية هومما، والجامعة على وجه الخصوص بأنها: "...إطار أو طريقة تمكن الافراد العاملين في المؤسسات الجامعية من تطوير مجموعة ممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات لتحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات..."²، من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة الجامعية تربط ثلاثة

¹ - عربوات انتصار، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية جامعة باتنة"، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² - المرجع السابق، ص 79.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

عناصر: الأفراد، العمليات والتقنيات، من خلال الاستثمار فيها بطريقة أكثر فعالية، لذلك فإن البيئة الجامعية مناسبة بطبيعتها لتطبيق مبادئ وطرق إدارة المعرفة، وتشمل أسباب ذلك ما يلي¹:

- غالباً ما تملك الجامعات بنية تحتية معلوماتية حديثة؛
 - تشارك المعرفة مع الآخرين أمراً طبيعياً من خلال المحاضرات؛
 - رغبة الطلاب في اكتساب معرفة من طرق يمكن الوصول إليها بأسرع صورة ممكنة؛
 - الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم.
- إن هذه الأسباب جعلت من إدارة المعرفة في العصر الحالي مفتاحاً للجامعات نحو المنافسة على المستويين الوطني والعالمي، لذا ينبغي على الجامعات أن ترتقي إلى مستوى توقعات المجتمع العالمي، من خلال تبني وتهيئة ممارسات جيدة تتبع من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعولمة، ومن الناحية التقليدية فإن الوظائف الأساسية للجامعات هي إيجاد المعرفة ونشرها ويتم ذلك من خلال أنشطتها البحثية والتعليمية فضلاً عن برامجها التوعوية.

الفرع الثاني: أهمية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تسعى كل المنظمات إلى محاولة تخزين المعلومات والدخول إليها بأسلوب فريد، والعامل المختلف يكمن في الفائدة التي تضاف للمنتجات والخدمات التي تقدمها من خلال الاستخدام الفعال للمعرفة الموجودة، والجامعات لها من الوسائل الهامة التي تمكنها من ممارسة أساليب إدارة المعرفة لدعم رسالتها وتحقيق رؤيتها نظراً للدور البالغ الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة بالجامعات.

يمكن القول أن أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية تنبع من كونها تقوم على الابتكار والبحث عن المعرفة ونشرها، أين يمثل البحث العلمي أداة فعالة لإيجادها في حين يعتبر التدريس وسيلة لنشرها، ففي ظل المتغيرات والتطورات التكنولوجية أصبح دور المؤسسات الجامعية في تراجع بسبب نقص الإمكانيات وعدم مواكبة التغيير لمؤسسات هذا القطاع، لذا ينبغي أن تسعى لمواكبة التغيرات في المجتمع الموجه بالمعرفة كما أن حاجات الطلبة في تزايد مستمر وذلك لمواجهة الحياة العملية، لأن مستقبل المجتمعات قائم على الفرد القادر على اكتساب وتطبيق المعرفة والذي يمتلك المهارات الضرورية التي تساعد على استثمارها بشكل جيد².

فعلى الرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق واسع في قطاع الأعمال التجارية والصناعية، إلا أنه يملك فرصاً أكبر وذات مغزى للتطبيق بالجامعات وكلياتها، حيث تعتبر الجامعات مصدراً للمعرفة والمكان المناسب للاستثمار فيها، وبالتالي فهي أكثر المنظمات ملائمة لتبني إدارة المعرفة وتطبيقها، خاصة أنها تزخر برصيد هائل من البنية الأساسية المعرفية القوية التي تتمثل في صفة العناصر البشرية من علماء وباحثين وقيادات في شتى التخصصات والتي إذا أحسن توظيفها والانتفاع بها حققت الجامعات لنفسها التطور والميزة التنافسية المناسبين، ويعبر تزايد ونمو

¹ - المرجع السابق، ص 80.

² - عربيات انتصار، مرجع سبق ذكره، ص 87.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

عدد الدراسات والبحوث الأكاديمية في الجامعات التي تناولت هذا المفهوم خلال السنوات الأخيرة عن الاهتمام المتزايد به، نظرا لما يمكن أن يحققه هذا المفهوم من عوائد إيجابية فعالة يمكنها تحقيق مكاسب قيمة للمنظومة الجامعية.

عموما يمكن القول بأن إدارة المعرفة تعود على المؤسسات الجامعية بالفوائد التالية¹:

- تحسن الخدمات للطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس والخريجين؛
- تقليل الوقت الذي تستغرقه لأنشطة الأبحاث؛
- تشجع المعهد للقيام بالأنشطة البحثية متعددة التخصصات؛
- إنها تعزز من القدرة التنافسية والقدرة على الاستجابة لمقترحات وإيرادات ومشاركات وفرص العمل الجديدة للأبحاث؛

- تركز على جودة الأبحاث على المستوى المؤسسي والتي سوف تهيئ علماء المستقبل؛
- تعزز القدرة التنافسية والقدرة على الاستجابة لعالم الباحث؛
- تقلل الوقت المخصص للأبحاث وتقلل من التكاليف الإدارية وتوفر الأبحاث المتعددة التخصصات؛
- تحسن الجودة في تحديث وإعادة النظر في المناهج الدراسية؛
- تطور إدارة المعرفة قدرات القوة البشرية العاملة ورأس مال العملاء (الطلبة وسوق العمل)؛
- توفر إدارة المعرفة بالجامعة إدارة فعالة مبدعة وهذا يتطلب إصلاح الإدارة الجامعية؛
- تنمية روح العمل الجماعي بين عناصر العملية التعليمية داخل الجامعة والعمل على تحقيق التميز الأكاديمي؛
- تساهم في الانفتاح الفكري والمعرفي لمؤسسات التعليم العالي على المجتمعات الأخرى؛
- تساهم في تشجيع البحث العلمي من خلال توليد وابتكار المعرفة الجامعية.

ومن هنا فإن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي عموما والجامعة على وجه الخصوص سيكون له دور إيجابي على تجويد كافة عناصر النظام التعليمي، التي تشمل المدخلات والعمليات الإدارية والعمليات الأكاديمية إضافة إلى تأثيرها على مخرجات النظام مما يؤهلها للحصول على الاعتماد الأكاديمي من جهات الاختصاص، بل الأكثر من ذلك يتضح جليا وجود علاقة تكاملية بين كل من إدارة المعرفة والجودة الشاملة، في كافة المنظمات عموما والجامعات على وجه أخص لا سيما من حيث الأهداف المتقاطعة والمتمثلة في تحسين نوعية الخدمة الجامعية وتجويدها باعتبارها خدمة معرفية بامتياز.

¹ - المرجع السابق، ص 88.

المطلب الثالث: كفاءات هيئة التدريس بالتعليم العالي

تختلف الكفاءات باختلاف وظيفة الفرد ومهامه، فلكل وظيفة احتياجاتها الخاصة بها. فوظيفة عضو هيئة التدريس تتطلب منه أن يتسم بكفاءات، مهارات وقدرات معينة. وقبل التطرق إلى كفاءات هيئة التدريس وجب علينا التعرف على مهام هيئة التدريس ووظائفهم.

الفرع الأول: ماهية هيئة التدريس بالتعليم العالي

يعتبر عضو هيئة التدريس والذي يطلق عليه أيضا: الأستاذ الجامعي، المحاضر والأستاذ، من أهم موارد مؤسسات التعليم العالي كما هو الحال في باقي المؤسسات التعليمية الأخرى وهذا راجع إلى دوره الكبير في العملية التعليمية. فهذه الهيئة التدريس بالتعليم العالي هي " جميع الأشخاص المستخدمين في مؤسسات وبرامج التعليم العالي للقيام بالتدريس والبحث، الاضطلاع بأنشطة التعمق العلمي وتقديم خدمات تعليمية للطلاب أو المجتمع بصورة عامة¹.

إذا كانت مؤسسات التعليم العالي تحتاج لأداء وظيفتها، فإن الطرف الأكثر أهمية هو بدون شك هيئة التدريس بمختلف فئاتها. فالجامعة لا تضع الخبرة بواسطة الهيكل الإداري والتشريعات فحسب، بل لا بد أن تجمع في مدرجاتها ومخبرها عددا من المدرسين والباحثين الذين لا يكتفون بتلقيين طلابهم مجموعة من المعلومات المعروفة سابقا في الكتب، أو بمجرد نقل الخبرة الموجودة في البلاد الأجنبية، ولكنهم يتعاونون معهم على اكتشاف الطريق الأمثل لاستخدام تلك المعلومات و تمثيلها وإعادة صياغتها و تطويرها وفق معطيات الواقع الوطني. فعن عضو هيئة التدريس هو ذلك الذي يدرّب طلابه (على استخدام الأدوات العلمية، وليس الذي يتعلم بالنيابة عنهم، هو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاتي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة). فأهميته تكمن في²:

- ربط العلم بالعمل والنظري بالتطبيقي، فمن أهم عوامل التخلف الذهني والاجتماعي، هو تلك النزعة الموروثة من عهود الاستعمار، والتي تفصل بين العلم وترسخ في الأذهان أن العلم يعني الحصول على الشهادات فقط وهي تؤدي بدورها إلى "الوقاية" من العمل وتعتبر ترخيص للكسل، وكأن الذي يتعلم يحصل على جواز مرور إلى جماعة من النخبة الذين لا تتسخ أيديهم ويسمح لهم المجتمع بأن يعيشوا عالة على كاهله، ولتصحيح هذه الوضعية ينبغي أن لا يكون هناك معيار أدق وأصدق من المردود العملي للمتعلم مهما كان موقعه في ساحة الإنتاج. وتستطيع المؤسسة الجامعية، من خلال هيئة التدريس، إذا انطلقت من هذا المبدأ أن تنمي المردود الوطني من الخبرة، وأن تقدم للمجتمع الإنسان المتكامل، أي الإنسان الذي يفكر ليعمل، ويجيد ما يعمل؛

- تهيئة الجيل الجديد لاستلام الراية ومواصلة المسيرة التي بدأها أسلافه، ومنع كل ما يؤدي إلى الصراع والتباعد بين الأجيال فليس هناك أخطر وأدهى من القطيعة بين أجيال تنتمي لمجتمع دفع ثمنا باهظا في سبيل الحفاظ على

¹ - نوال نمور، "كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011، ص 56

² - محمد العربي ولد خليفة، "المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 197-204.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

وحدته، واجتاز أقصى المحن للبرهنة عليها طوال تاريخه الحافل بالنضال، ولا تعني هذه الوحدة نقلا آليا لأساليب الفكر والسلوك، وتزمتا يجعل الجيل الجديد نسخة باهتة من أسلافه، بل تعني مساعدته على اكتشاف طريقة لخدمة الوطن في ضوء أفضل ما في الماضي من مثل وقيم، وأنبل ما في الحاضر من آمال وطموحات؛

- المساهمة في إثراء الحياة الثقافية بواسطة التثقيف بمعناه العام، فبجانب مجالي البحث الأساسي والتطبيقي الذي تقوم به المؤسسة الجامعية هناك مجال ثالث لا يقل عنهما أهمية، هو تبسيط العلوم والآداب والفنون، وتوصيلها للعاديين من الناس من خلال الصحف، المجلات، المحاضرات والندوات. لأن الجامعة إذا انكفأت على نفسها بدعوى المحافظة على المستوى فقدت صلتها بالواقع الإنساني والمادي للمجتمع، وأصبحت تسبح في الفراغ. ولذلك نجد أن أكثر ما تفخر به الصحف والدوريات الدائنة الصيت هو ما تستمدته من خبرة رجال تربعوا على عرش العلم ولكن لا يضيرهم على الإطلاق، أن يعملوا على تعميم العلم والثقافة بل يحرصون على ذلك كل الحرص، عن طريق نشر ما جنوه من ثمار الخبرة في ميادين تخصصهم بطريقة سهلة ومبسطة في متناول الجمهور العريض، مما يزيد الناس وعيا ومشكلات العصر و يجعلهم أكثر رغبة في العلم و الثقافة، وبالتالي أكثر تقدما و حضارة.

وتتمثل الوظيفتان الأساسيتان لعضو هيئة التدريس بالتعليم العالي في:

أ. **التدريس:** لعضو هيئة التدريس دور معرفي، و لكن طبيعة هذا الدور المعرفي تختلف عما كانت عليه في الماضي بحيث يكون التركيز على إكساب الطلبة المعارف والحقائق والمفاهيم المناسبة للتدفق المعرفي المستمر للعلم، وما يرتبط بهذه المعارف من مهارات عملية وقيم واتجاهات، بحيث تمكنهم من التعامل الصحيح مع هذا التدفق المعرفي والتقنيات المرتبطة به لأن ذلك يعين هؤلاء الطلبة على فهم الحاضر بتفصيلاته وتصور المستقبل باتجاهاته والمشاركة في صناعته وبذلك يتم اكساب الطلبة ثقافة معلوماتية تمكنهم من التعايش في مجتمع المعلوماتية الذي هو مجتمع المستقبل¹.

ب. **البحث:** بالإضافة إلى النهوض بالأعباء التدريسية، فإنه من المتوقع أن تواصل هيئة التدريس جهودها في ميدان البحث (القيام بأبحاث خاصة بهم أو الإشراف على بحوث الطلبة)، وفي الكثير من الأحيان تكون الغاية من هذه البحوث هي النشر².

هاتان الوظيفتان هاتان الوظيفتان مرتبطتان مع بعضهما البعض، فهناك علاقة بين البحث ومستوى التدريس في الجامعات، فنوعية البحوث التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس تعتبر مؤشرا على مكانة الجامعة العلمية بين الجامعات

¹ - محمد محمود الخيلة، "مهارات التدريس الصفي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص33.

² - حسين عبد اللطيف بعارة، "الأساليب الابداعية في التدريس الجامعي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص40.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

الأخرى، هذا ويخضع المنهاج الجامعي لعمليات التنقيح والمراجعة من خلال الأبحاث التي يجريها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المعنية.

الفرع الثاني: كفاءات هيئة التدريس

سنحاول أن نبين الكفاءات الضرورية لعضو هيئة التدريس التي تساعد في أداء مختلف هذه المهام تحت ظروف عمل وصعوبات معينة. حيث تختلف الكفاءات باختلاف وظيفة الفرد ومهامه، فلكل وظيفة احتياجاتها الخاصة بما ووظيفة عضو هيئة التدريس تتطلب منه أن يتسم بكفاءات مهارات وقدرات معينة.

1. كفاءات معرفية: والتي يمكن تقسيمها إلى:

- **المعرفة في مجال التخصص:** تبرز حالة التناسب بين مؤهلات هيئة التدريس والوظيفة التعليمية، والتي تتمثل في الجانب المعلوماتي المعرفي اللازم لتأدية المهام التعليمية وحسب التخصص، والتي تشمل المواد الأساسية العلمية التخصصية أو المواد المساندة لها، والتي ينبغي دراستها والتمكن منها مما يزيد من ثقة عضو هيئة التدريس في نفسه وفي علمه وثقة الطلبة فيه. كما أن كل إضافة معرفية يكتسبها عضو هيئة التدريس سواء بالجهد الذاتي أو الموجه ومتابعة آخر المستجدات في تخصصه وفي المجالات الأخرى، تشكل عنوانا لثقافته التعليمية وتعد علامة من علامات تميزه ونجاح مهمته في التعليم، فعضو هيئة التدريس ليس كالموظف، يتطلب منه أداءه الوظيفي معلومات تختص بمجال عمله، بل أن عضو هيئة التدريس مطلوب منه معلومات تتجاوز مدار مقياسه، إذ هو عرضة لجملة من الأسئلة والاستفسارات في مواضيع خارج نطاق المادة المقررة دراسيا، فالطالب ينظر لأستاذه على أنه الأعلام والأتم معرفة ويزداد احترامه له كلما وجد فيه المؤهل العلمي الذي يسد طموحه في حسن عرضه لمادته الدراسية وفي الإجابة عن كل سؤال أو استفسار يعرض عليه، ومقدار إفادته لطلبته بمعلومات إضافية لتنمية إدراكهم المعرفي. وبذلك فإن عضو هيئة التدريس الناجح؛ هو الملم تماما بمادته الدراسية والمحيط بالقدر المناسب من المعلومات الإضافية التي تكسبه وطلابه أكبر نفع علمي. ولقد أثبتت التجربة أن من بين أهم عوامل القصور والخلل في الوظيفة التعليمية تكمن في قصور عضو هيئة التدريس بالإحاطة بمادته وقصور الإفهام لها و عدم عنايته أو إهتمامه بما يثار من قبل طلبته من أسئلة أو ملاحظات أثناء الدرس، أو متابعة ما يتصل بتطوير أدائهم المعرفي، وهو ما يدفع الطالب إلى أن يقصر إهتمامه بالجانب الشكلي من الدرس بالحضور، و تأدية الامتحان فحسب، دون أن يحث نفسه على التحضير اليومي

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

الطوعي لمادته الدراسية أو تجاوزها، ليكون الدرس والدراسة بالنسبة له وسيلة لاجتياز الامتحان و ليس لتلقي العلم و استحضاره في الذهن¹.

- **التعرف والإلمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال:** إن ثورة المعلومات والاتصالات التي يشهدها المجتمع العالمي اليوم، تحتم على عضو هيئة التدريس امتلاك مهارة جديدة، حتى يساير التطور التكنولوجي المتسارع، وهي مهارة استخدام الحاسوب والانترنت. ففي مجال تطوير التعليم يترتب عليه أيضا مواكبة هذه التطورات، من خلال الاستعانة بالشبكات الوطنية والعالمية للمعلومات والمبادرة في إعداد الكوادر القادرة والماهرة في التعامل مع المعلومات في شتى مراحلها وفي كافة أشكالها. بالإضافة إلى الاجتهاد في القضاء على المخاوف والسلبيات التي تعوق تبني التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والاتصالات. وأن يعتمد للاستفادة من البرمجيات: من خلال مزج المعلومات التي يتوصل إليها عضو هيئة التدريس من قواعد وبيانات مختلفة بالاستعانة من ثورة المعلومات والاتصال والانترنت (التكنولوجيا)².

- **الثراء اللغوي:** وتعتبر اللغة الواضحة والمتقنة، أداة مهمة للتوصيل والإفهام الجيد للمادة الدراسية، كما أنها وسيلة هامة لتعليم الأداء التعبيري (الكتابي والشفهي) وتقع على عضو هيئة التدريس مسؤولية تمرين الطلبة على التعبير السليم المتقن للغة إضافة إلى الجهود الخاص لاستعمال اللغة الفصحى بدل العامية ما أمكن وتشجيع الطلبة على ذلك (غالبا ما تتأثر لغة الطالب بلغة مدرسيه، وأسلوبه في التعبير بأساليبهم)³. هذا وبالإضافة إلى تمكنه من لغات أخرى أجنبية إلى جانب اللغة الأم، مما يساعد في إثراء العملية التعليمية واستخدام مصطلحات علمية عالمية. كما أن هذه اللغة (خاصة الإنجليزية) تساعد عضو هيئة التدريس في القيام ب: أبحاثه، نشر مقالاته، المشاركة في محاضرات، ملتقيات... إلخ على المستوى المحلي، الإقليمي والعالمي.

- **المعرفة التربوية:** وتبرز فيها سلطة عضو هيئة التدريس وقدرته على التوجيه والإرشاد بما يفيد بناء شخصية الطالب، بما تهيأ له من معرفة مسبقة بأصول وطرق التعليم التربوي، وما تمتاز به شخصيته من سمات القدرة على ربط أدائه التعليمي بأدائه التربوي، وأن كفاءة أو تقصير عضو هيئة التدريس في تأدية مهمته التربوية تساوي كفاءته أو تقصيره في أداء دوره التعليمي، وأنه لا ينبغي أن يكون الأداء التعليمي بالنسبة لعضو هيئة التدريس مجرد فرض عين يؤديه كيفما اتفق وبالصيغة التي يتنازل فيه عن جهده المضاف والضروري في إغناء الطالب بالتوجيه والإرشاد التربوي

¹ - مهدي التيمي، " مهارات التعليم دراسات في الفكر والأداء التدريسي"، دار كنوز المعرفة 2007، ص 33-34.

² - محمد محمود الحيلة، مرجع سبق ذكره، ص 245.

³ - مهدي التيمي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

باعتباره معلماً ومرشداً، فعضو هيئة التدريس في حسن التوجيه والضببط والرقابة على أداء طلابه وبناء قاعدة من الاحترام المتبادل ما بينه وبينهم، إنما يجعل من الوظيفة التعليمية "رسالة"، وكفاءته في هذا المضمار إنما تعكس نجاحه في مهمته في المجالين التعليمي والتربوي معاً¹.

2. كفاءات شخصية:

إن القيام بالعملية التعليمية يتطلب من عضو هيئة التدريس أن يتحلى بسمات ومهارات شخصية معينة، وذلك بأن يكون لديه مرونة و ثقة بالنفس، يتأني في إصدار الأحكام، بحيث لا يعتمد على الأحكام المسبقة أو غير المبنية على أسس علمية صحيحة، و يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- **الرغبة في التعليم:** حيث تعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص، حيث تنعكس هذه الرغبة في اتجاهاته ومواقفه اتجاه: قيمة عمله، المادة التي يدرسها، طلبته...الخ. وتؤثر في أدائه ودفاعيته (ودافعية الطلبة أيضاً) ونوعية العملية التعليمية.

- **المهارات الاتصالية:** أي قدرة عضو هيئة التدريس على استخدام الطرق المناسبة لتوصيل المعلومات للطلبة بالشكل الصحيح، بالإضافة إلى الاتصال بكل أفراد العملية التعليمية والمجتمع ككل. كما تتضمن مهارات فرعية منها: اختيار الكلمات المناسبة والمفهومة وانتقاء ألفاظه، الصوت الواضح والنطق السليم، استخدام مختلف مستويات الحوار، عدم الانجرار بالمحاضرة إلى مستوى أكاديمي أعلى أو أدنى من مستوى الطلبة.

- **مهارة التخطيط وإدارة الوقت:** عضو هيئة التدريس يقوم بعدة مهام: إعداد وتقديم المحاضرات، الإشراف على بحوث الطلبة، القيام ببحوثه الخاصة...الخ، هذا بالإضافة إلى الإلتزامات الأخرى سواء في المنزل أو في المجتمع كل هذه الأعباء تتطلب منه القيام بتخطيط، تنظيم وإدارة وقته لكي يتسنى له القيام بجميع تلك المهام آخذاً بعين الاعتبار الأهمية النسبية لتلك المهام و الترتيب الذي يجب إنجازها بموجبه حسب الأولوية، و قدرته على إنجازها.

كما و يجب أن تكون عملية التخطيط مرنة؛ تفسح المجال لإجراء التغييرات كلما دعت الحاجة إلى ذلك. كما أن هناك بعض الصفات التي يجب أن تتوفر في عضو هيئة التدريس والتي لا تقل أهمية عن المهارات السابقة، نذكر:

- **الموثوقية:** وهي ما تجعل عضو هيئة التدريس يكسب ثقة الطلبة (يراعي مواعيده و يلتزم بوعوده، عالي الجودة في الأداء، تنسجم سلوكياته و أفعاله مع أقواله)...

- **المصداقية:** هذا ما يزيد ثقة الطلبة خاصة في المعلومات التي يقدمها لهم الأستاذ؛

- **دقة الملاحظة الاستنتاج، الاستنباط...**

¹ - المرجع السابق، ص 36 - 38.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

- مهارة قيادة الصف و العدالة و المساواة في الممارسات، خاصة فيما يتعلق بالتقييم؛
- التحفيز و إثارة الدافعية لدى الطلبة للتعلم؛
- القدرة على إدارة المحاضرة؛
- القدرة على التكيف و الثقة بالنفس.

كل تلك المهارات وغيرها من سمات تتبلور من خلال معرفة وتجربة عضو هيئة التدريس، وهو يواجه حالات متكررة وجديدة (تبعاً لتفاوت مستويات الطلبة والبيئة التي ينتمون إليها، بما في ذلك الوسط الاجتماعي، الاقتصادي السياسي المحيط بالجامعة) هذا ما يستدعي تغييراً في سلوكه ومواقفه.

3. كفاءات سلوكية:

- يعد عضو هيئة التدريس من أهم عوامل تعليم التفكير للطلبة، لأن النتائج المتحققة من تطبيق أي برنامج لتعليم التفكير تتوقف بدرجة كبيرة على نوعية التعليم الذي يمارسه عضو هيئة التدريس داخل القاعات، ومن أهم السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها، من أجل توفير البيئة اللازمة لنجاح عملية تعليم التفكير وتعلمه التي منها¹:
- **الاستماع للطلبة:** إن الاستماع للطلبة يمكن عضو هيئة التدريس من التعرف إلى أفكار الطلبة عن قرب ومع أنه نشاط قد يستهلك جزءاً لا بأس به من وقت الحصة، إلا أنه ضروري لإظهار ثقة عضو هيئة التدريس بقدرات طلبته، واحترامه لهم وإتاحة الفرصة أمامهم للكشف عن أفكارهم.
 - **احترام التنوع والانفتاح:** إن التعليم من أجل التفكير، أو تعليم التفكير يستهدف دمج الطلبة في عملية التفكير، أو وضعهم في مواقف تتطلب منهم ممارسة نشاط التفكير وليس إشغالهم في البحث عن إجابة صحيحة لكل سؤال، ولذلك فإن عضو هيئة التدريس الذي يلح على الامتثال والتوافق مع الآخرين في كل شيء، يقتل التفكير والأصالة والإبداع لدى طلبته، ولا يحترم التنوع والاختلاف في مستويات تفكيرهم، وإذا كان عضو هيئة التدريس معنياً بتوفير بيئة صافية ملائمة لتعليم التفكير وتعلمه، فإن عليه إظهار الاحترام والتقدير لحقيقة الاختلاف والفروق الفردية بين طلبته، والانفتاح على الأفكار الجديدة والفردية التي قد تصدر منهم.
 - **تشجيع المناقشة والتعبير:** يحتاج الطلبة إلى فرص للتعبير عن آرائهم، ومناقشة وجهات نظرهم مع زملائهم و مع أساتذتهم، وعلى عضو هيئة التدريس أن يهيئ لطلبه فرصاً للنقاش ويشجعهم على المشاركة وفحص البدائل واتخاذ القرارات.

- **تشجيع التعلم النشط:** يتطلب تعليم التفكير و تعلمه، قيام الطلبة بدور نشط يتجاوز حدود الجلوس والاستماع السلبي لتوجيهات الأستاذ، وشروحاته وتوضيحاته. إن التعلم النشط يعني ممارسة الطلبة لعمليات الملاحظة المقارنة، التصنيف، التفسير، البحث عن الفرضيات وفحص صحتها، والانشغال في حل مشكلات حقيقية... الخ

¹ - محمد محمود الحيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-41.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

وعلى عضو هيئة التدريس أن يغير من أنماط التفاعل الصفّي حتى يقوم الطلبة أنفسهم بتوليد الأفكار بدلاً من اقتصار دورهم على الاستماع لأفكاره.

- **تقبل أفكار الطلبة:** يتأثر التعليم الذي يهدف إلى تنمية التفكير بعدد كبير من العوامل التي تتراوح بين العواطف، الضغوط النفسية، الثقة بالنفس، صحة الطالب، خبراته الشخصية، واتجاه هيئة التدريس نحو طلبتها، ولهذا فإن عضو هيئة التدريس مطالب بأن يلعب أدواراً عدة من بينها دور الأب، المرشد، الصديق، القائد و الموجه وعندما يتقبل عضو هيئة التدريس أفكار الطلبة بغض النظر عن درجة موافقته عليها، فإنه يؤسس بذلك بيئة تخلو من التهديد، وتدعو الطلبة إلى المبادرة اولى المشاركة، وعدم التردد في التعبير عن أفكارهم ومعتقداتهم. ومن المؤكد أن الطالب الذي يتوقع رفض الأستاذ لأفكاره ومعتقداته يفضل الانكفاء على الذات والتوقف عن المشاركة.

- **إعطاء وقت كاف للتفكير:** عندما يعطي عضو هيئة التدريس لطلبته وقتاً كافياً للتفكير في المهمات أو النشاطات التعليمية، فإنه يرسخ بذلك بيئة محفزة للتفكير التأملي وعدم التسرع في المشاركة. وعندما يتمهل قبل الإجابة عن أسئلة الطلبة، فإنه يقدم لهم نموذجاً يبرر قيمة التفكير والتأمل في حل المشكلات، إن التفكير في المهمات المفتوحة يتطلب وقتاً، ويتيح للطلبة فرصاً للتعلم من أخطائهم، ويقودهم إلى احترام الوقت.

- **تنمية ثقة الطلبة بأنفسهم:** تتطور الثقة بالنفس نتيجة للخبرات الشخصية، وعندما تتوافر لدينا الثقة بأنفسنا فإننا قد ننجح في حل مشكلات قد تتجاوز توقعاتنا، أما عندما تنعدم الثقة، فإننا قد نحقق في معالجة مشكلات بسيطة. وعليه فإن عضو هيئة التدريس مطالب بتوفير فرص لطلبته، يراكمون من خلالها خبرات ناجحة في التفكير حتى تنمو ثقتهم بأنفسهم، وتحسن قدراتهم ومهاراتهم التفكيرية. وحتى يتحقق ذلك لا بد أن يختار عضو هيئة التدريس مهمات تفكيرية تنسجم مع مستوى قدرات طلبته، ولاسيما في بداية برنامج تعليم التفكير. وعندما يظهر الطلبة تحسناً في مهاراتهم التفكيرية، يجب عليه أن يعبر عن تقديره و تثمينه لذلك.

- **إعطاء تغذية راجعة إيجابية:** يحتاج الطلبة عندما يمارسون نشاطات التفكير إلى تشجيع الأستاذ ودعمه حتى لا تهتز ثقتهم بأنفسهم، ويستطيع عضو هيئة التدريس القيام بهذه المهمة دون أن يجبط الطالب، أو يقسو عليه، إذا التزم بالمنحى التقييمي الإيجابي بعيداً عن التعليقات الجارحة، وحتى عندما لا يكون عمل الطالب في مستوى قدراته يستطيع الأستاذ أن يشجعه على الاستمرار، والبحث عن إضافات جديدة أو التفكير في إدخال تعديلات أو إيجاد بدائل أخرى.

المبحث الثاني: مجالات الدراسة

قمنا بتحديد الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدناها في تحديد المجال المكاني، البشري والزمني للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة

باعتبار أننا ندرس الجامعات الجزائرية ارتأينا اختيار الجامعات وفقا لتقسيمها حسب الجريدة الرسمية وحسب الوزارة الوصية حيث تقسم إلى: جامعات الوسط، جامعات الغرب، جامعات الشرق وفي دراستنا الحالية فقد اشتمل المجال المكاني للدراسة على عدة جامعات: جامعة عمار ثليجي بالأغواط، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت جامعة خميس مليانة، جامعة أدرار، جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة. وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل منها:

1. جامعة عمار ثليجي بالأغواط (جامعات الوسط):

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساة التعليم التقني سنة 1986. بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في: 05-08-1986. وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 97-157 المؤرخ في: 10-05-1997 ليضمن تكوين في مهندس الدولة، ليسانس الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية: العلوم الدقيقة، الإعلام الآلي، هندسة ميكانيكية، هندسة كهربائية، هندسة مدنية، كيمياء صناعية، بيولوجيا، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة وأدب عربي، علم النفس ولأرطوفونيا، والحقوق. وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في: 25-08-2010 لتضم ثلاث كليات وهي: كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية. وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح تخصصات جديدة وهي: صيانة في الهندسة الكهربائية الموارد المائية، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم إجتماعية وديمغرافيا، لغة إنجليزية. ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر تم إعتقاد النظام الجديد وفتح تخصصات جديدة فيم رحلة ليسانس ل م د مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006-2007 وهي: علوم المادة، علوم وتكنولوجيا رياضيات وإعلام آلي، علوم وتقنيات الرياضة، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة فرنسية، علوم اجتماعية. ومع تطبيق السياسة الزامية إلى تعميم نظام ل م د فقد تم فتح تخصصات مكتملة في مرحلة الماستر مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010. حيث بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج - ليسانس و ماستر- ووصل عدد مشاريع تكوين في مرحلة الدكتوراه في النظام القديم 363 و 286 مشروع في النظام ل.م.د¹.

¹ - <http://lagh-univ.dz/consulter/le01/02/2021>

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

إستفادت جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم "ب" و 22 موظفا ليصل بذلك عدد الأساتذة 915 منهم 135 مصنف الرتب العليا. كما إستلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد البيداغوجية 24153 مقعد.

2. جامعة خميس مليانة (جامعات الوسط):

شهدت مدينة مليانة التاريخية نشأة أول مؤسسة للتعليم العالي في ولاية عين الدفلى (140 كلم غرب الجزائر العاصمة). في عام 1995 تم تحويل المدرسة نحو المعهد الفني الزراعي مدينة خميس مليانة حيث أصبحت فرعاً للجامعة سعد دحلب البليدة. بعد بضع سنوات من العمل والجهد الكبير، تم استيفاء الشروط لترقية هذا الفرع إلى مركز جامعي مستقل في 18 سبتمبر 2001. من خلال الجمع بين عدد قليل من المعاهد التجريبية، شهد المركز افتتاح العديد من التخصصات على مر السنين السنوات التالية، في النظام الكلاسيكي كما في نظام ل م د.

وقد سمح هذا الإصلاح الأخير بالإسراع في توسيع وتطوير المركز الجامعي، الذي تجاوز بسرعة 10 آلاف طالب مسجلين في جميع التخصصات. ومن ثم واصلت مهمتها بالتشاور مع كافة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية المحلية بولاية عين الدفلى وغيرها، من أجل تقديم تدريب نوعي، لتحقيق إنشاء جامعة ومركز علمي متميز. أصبح هذا المركز فيما بعد جامعة، تضم حالياً 6 كليات ومعهد واحد¹.

3. جامعة أحمد دراية أدرار (جامعات الغرب):

نشأت أول نواة جامعية بولاية أدرار في سنة 1986 بموجب المرسوم رقم 86/118 المؤرخ في 1986/05/06 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 86/175 المؤرخ في 86/08/05 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العالي للشريعة بأدرار ليتوسع إلى جامعة أدرار بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-269 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق ل 18 سبتمبر سنة 2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ في 13 رجب عام 1425 الموافق ل 29 غشت سنة 2004.

قطعت جامعة أحمد دراية بأدرار أشواطاً عديدة نحو التطور منذ تأسيسها سنة 2001، سواء من حيث الجانب البيداغوجي أو البحث العلمي أو الهياكل الادارية والبيداغوجية.

وخلال السنة الجامعية 2013/2012 تم إعادة هيكلة الجامعة للتوافق مع النظام الجامعي الجديد (LMD) من خلال إنشاء خمس كليات بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-302 المؤرخ في 2012/08/04 مكونة من 16 قسم أنشأت بمقتضى القرارات رقم 800-801-802-803-804 المؤرخة في 2012/12/27 الصادرة عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي. وتتكون الجامعة من 05 كليات كما يلي:

كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الانسانية الاجتماعية والعلوم الإسلامية، كلية العلوم والتكنولوجيا².

¹ - <http://www.univ-dbk.com.dz/consulter/le01/02/2021>

² - <https://www.univ-adrar.edu.dz/consulter/le01/02/2021>

4. جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت (جامعات الغرب):

أنشئت كمركز جامعي وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 20-337 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020، يتضمن إنشاء جامعة تيسمسيلت حيث تشكلت جامعة تيسمسيلت من الكليات والمعهد كما يلي: كليات العلوم والتكنولوجيا، كلية الحقوق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات، بالإضافة إلى معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية¹.

5. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (جامعات الشرق):

أنشئت كمركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-223 سنة 1998، والذي ارتقى في 18 سبتمبر 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-272 إلى جامعة ليطلق عليها اسم جامعة 20 أوت 1955 بتعدد التخصصات تقدم جامعة 20 أوت 1955 إلى ما يفوق 20 000 طالب، مسارات مختلفة في الثلاث مستويات: ليسانس، ماستر، دكتوراه.

في مدة زمنية قصيرة تمكنت جامعة 20 أوت 1955 من الإلتحاق بمصف الجامعات الجزائرية الكبرى نتيجة الجهود المبذولة من طرف الفرق البيداغوجية والإدارية ومخابر البحث التي تسهر على تطوير البحث العلمي وضمان جودة التكوين في التعليم العالي. تستغل اليوم جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة هياكل المدرسة القديمة للفلاحة لأغراض بيداغوجية، إذ تضم كلا من قسم العلوم الزراعية و قسم علوم الطبيعة و الحياة. تحتوي الجامعة على ستة كليات: كلية العلوم الطبيعية والحياة، كلية التكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، معهد العلوم الرياضية والتقنيات البدنية².

6. جامعة محمد خيضر بسكرة (جامعات الشرق):

مرت جامعة محمد خيضر بسكرة منذ نشأتها بعدة مراحل³: كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها: المعهد الوطني للري، المعهد الوطني للهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 92-295 في 07/07/1992، منذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى: معهد العلوم الدقيقة، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الأدب العربي، معهد الهندسة المدنية، معهد الإلكترونيك، معهد علم الاجتماع.

بصدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات. تم في 24/08/2004 صدور المرسوم التنفيذي رقم 255-04 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر

¹ - [http://www.univ-tissemsilt.dz/index.php/statistique/consulter le 01/02/2021](http://www.univ-tissemsilt.dz/index.php/statistique/consulter%20le%2001/02/2021).

² - [http://www.univ-skikda.dz/index.php/ar/consulter le 01/02/2021](http://www.univ-skikda.dz/index.php/ar/consulter%20le%2001/02/2021).

³ - <https://univ-biskra.dz/index.php/ar/consulterle01/02/2021>

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

1430 هـ الموافق لـ 17 فيفري 2009، الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات هي: كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة؛ كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

المطلب الثاني: المجال البشري للدراسة

يشمل المجال البشري للدراسة الهيئة التدريسية للجامعات التالية: جامعة عمار ثليجي بالأغواط، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت، جامعة خميس مليانة، جامعة أدرار، جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة.

1. جامعة عمار ثليجي بالأغواط:

يوضح الجدول (3-2) العدد الاجمالي للهيئة التدريسية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط:

الجدول (3-2): عدد الأساتذة بجامعة عمار ثليجي الأغواط

الجامعة	عدد الأساتذة
عمار ثليجي الاغواط	930

Source: <http://lagh-univ.dz/staff-enseignants.consulterle12/02/2021>

2. جامعة أحمد دراية بأدرار:

يوضح الجدول (3-3) العدد الاجمالي للهيئة التدريسية بجامعة أحمد دراية بأدرار:

الجدول (3-3): عدد الأساتذة في جامعة أدرار

الجامعة	عدد الأساتذة
أحمد دراية	593

Source : <https://www.univ-adrar.edu.dz/stat-universite/consulterle02/02/2021>

3. جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة:

الجدول (3-4): عدد الأساتذة 20 أوت سكيكدة

والجدول (3-4) يوضح العدد الاجمالي للهيئة التدريسية بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة:

الجامعة	عدد الأساتذة
20 أوت 1955 سكيكدة	796

Source : <http://flef.univ-skikda.dz/index.php/ar/2014-01-15-12-22-60/chiffres.consulter le 02/02/2021>

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

4. جامعة محمد خيضر بسكرة:

والجدول (3-5) يوضح العدد الاجمالي للهيئة التدريسية بجامعة محمد خيضر بسكرة:

الجدول (3-5): عدد الأساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة

الجامعة	عدد الأساتذة
محمد خيضر بسكرة	1333

Source : <http://univ-biskra.dz/images//crsi2018/presnt-univ-2018.pdf>.consulter le02/02/2021

5. جامعة جيلالي بونعامه خميس مليانة:

والجدول (3-6) يوضح العدد الاجمالي للهيئة التدريسية بجامعة جيلالي بونعامه خميس مليانة:

الجدول (3-6): عدد الأساتذة جامعة خميس مليانة

الجامعة	عدد الأساتذة
جيلالي بونعامه خميس مليانة	565

Source : <http://www.univ-dbkm.dz/#>.consulter le02/02/2021

6. جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت:

والجدول (3-7) يوضح العدد الاجمالي للهيئة التدريسية بجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت:

الجدول (3-7): عدد الأساتذة أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت

الجامعة	عدد الأساتذة
أحمد بن يحيى الونشريسي	634

Source : <http://www.univ-tissemsilt.dz/index.php/statistique/>.consulter le 02/02/2021

المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة

تم تقسيم المجال الزمني الذي تم فيه إعداد هذه الدراسة، التي تمحور موضوعها حول إدارة المعرفة كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية وفق شقيه النظري والتطبيقي إلى:

1. مرحلة الإعداد للجزء النظري للدراسة: دام الإعداد النظري لهذه الدراسة حوالي 2 سنتين، من بداية سنة 2018 إلى سنة 2020، حيث اشتملت على فصلين (02)، الأول تمثل في الإطار النظري لإدارة المعرفة، أما الثاني فقد شمل الإطار النظري لتنمية الكفاءات البشرية.

2. مرحلة الإعداد للجزء التطبيقي للدراسة: انطلقنا في الجانب الميداني للدراسة بداية من شهر مارس 2020 إلى غاية بداية شهر فيفري 2021، حيث تم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛
- تحديد الأدوات المناسبة واللازمة لتحقيق الدراسة أهدافها من أداة جمع البيانات من عينة الدراسة إلى أدوات التحليل الإحصائي؛

- تصميم وبناء الاستبيان بعد عرضه على محكمين؛

- تفرغ وجدولة البيانات وتحليلها؛

- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المحصلة.

ويمكن تلخيص خطوات هذه المرحلة مرفقة بالتأطير الزمني على النحو التالي:

1.2. مرحلة إعداد استمارة الأسئلة: بعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة، قمنا بغية الإعداد والتصميم الجيد والسليم لاستمارة الأسئلة، بالاطلاع على نماذج الاستبيان المختلفة، كذا استشارة ذوي الاختصاص من الأساتذة حول النقاط التي يشوبها نوع من اللبس والغموض بغية الحصول على تحكيم علمي لها، حيث دام تصميمها وإخراجها في شكلها المقبول علميا حوالي ثلاثة أشهر.

2.2. مرحلة توزيع استمارة الأسئلة على افراد عينة الدراسة وتحصيلها: في عملية توزيع تم تبني الاستبيان الإلكتروني نظرا لصعوبة التنقل للجامعات المراد اسقاط الدراسة الميدانية عليها، وعليه قمنا بصياغة الاستبيان المحكم إلى استبيان الكتروني وتوزيعه بعدما قمنا بعملية مسح للبريد الإلكتروني لكافة الهيئة التدريسية لكل من جامعة عمار ثليجي بالأغواط، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت، جامعة خميس مليانة، جامعة أدرار، جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة.

3.2. مرحلة تفرغ وجدولة البيانات:

عملنا على تفرغ البيانات وجدولتها بدءا من تحصيل كل الإجابات والقابلة للتحليل الإحصائي، حيث دامت عملية التفرغ والجدولة حوالي أسبوع.

4.2. مرحلة تحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

بعد الانتهاء من المرحلة السابقة، قمنا بتحليل الإحصائي للبيانات باعتماد نظام التحليل الإحصائي (SPSS) ثم عرض نتائج التحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج (مناقشة نتائج التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفرضيات)، في حدود مضامين محاور استمارة الاسئلة وفي ضوء التساؤل الرئيسي للدراسة وفرضياتها، بعدها تم إعداد الدراسة وإتمامها في صورتها النهائية، حيث دامت هذه المرحلة حوالي عام من مارس 2020 إلى فيفري 2021.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

يهتم هذا المبحث بعرض الإطار المنهجي الذي تم إتباعه منذ بداية البحث الميداني إلى نهايته، حيث يبرز من خلال هذا الإطار كل ما يتعلق بعرض البيانات في الحالة المدروسة مع تحديد جوانب البحث والمنهج العلمي. من منهج البحث وأدوات جميع البيانات وخصائصها وتوزيعاتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

1. منهج الدراسة:

بالنظر إلى الفرضيات التي اعتمدها في المقدمة، ومحاولة دراستها، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى، فالمنهج الوصفي لا يصف الظاهرة فقط، بل يمتد إلى تحليل وتفسير ومقارنة وتقييم الظاهرة للوصول إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصر أكثر بتلك الظاهرة¹.

2. مصادر جمع البيانات:

1.2. المصادر الأولية:

بغية معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم اعتماد استمارة الأسئلة أو ما يطلق عليها الاستبيان والتي صممت خصيصا لهذا الغرض، حيث اعتبرت أحسن أداة للدراسة مقارنة بمجتمع الدراسة وكبير حجم العينة التي لا يمكن الوصول لكل أفرادها من خلال المقابلة المباشرة؛ أين تم توزيع استمارة الكترونية على الأساتذة لكل من جامعة عمار ثلجي بالأغواط، جامعة أحمد يحيى الونشريسي بتيسمسيلت، جامعة خميس مليانة، جامعة أدرار، جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة. باعتبارهم المستهدفين من الدراسة.

2.2. المصادر الثانوية:

بغية معالجة الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على مصادر متنوعة في جمع المعلومات منها: الكتب العربية والأجنبية في التخصصات المرتبطة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى رسائل الدكتوراه، المقالات العلمية، الملتقيات والمؤتمرات والندوات العلمية وبعض المواقع الالكترونية.

¹ - رحيم يونس العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، 2008، ص 97.

3. مجتمع وعينة الدراسة:

يعني مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي "مجموع الوحدات الاحصائية المراد دراستها والمعرفة بشكل دقيق حيث تشترك فيما بينها في الصفة الأساسية محل اهتمام الباحث، علما أن الوحدة الاحصائية هي الكائن الواحد أو الخلية الأساسية التي تجرى عليها الدراسة الاحصائية أي ان أسئلة الاستمارة تدور حولها¹.

يتمثل المجتمع في هذه الدراسة في أعضاء الهيئة التدريسية لكافة الجامعات الجزائرية باعتبارهم أحد أهم الأطراف الأساسية الفاعلة في تطوير البحث العلمي، وأيضا نظرا لكونهم يمثلون الفئة الأكثر إلماما بموضوع الدراسة، والمتمثلة في 54 جامعة (سبق التطرق إليها في المبحث الأول)، ونظرا لصعوبة التنقل للجامعات والقيام بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة، وظهور أزمة الكوفيد الـ19 تحتم على الطالبة الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني من خلال عملية مسح للبريد الإلكتروني لكافة الهيئة التدريسية لعدة جامعات (06 جامعات)، تمثلت في: جامعتان من ناحية الوسط تمثلت في جامعة الاغواط وجامعة خميس مليانة، جامعتان من ناحية الغرب تمثلت في جامعة تيسمسيلت وجامعة أدرار جامعتان من ناحية الشرق تمثلت في جامعة بسكرة وجامعة سكيكدة، وقد تم اختيارنا لهذه الجامعات نظرا للحصول على أكثر عدد من البريد الإلكتروني للهيئة التدريسية، ونسبة ردود عالية على الاستبيان بهذه الجامعات.

إلا أنه لم نستطع بكل حال من الأحوال إجراء الدراسة على العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة نظراً لعدم التحصيل الكامل لجميع الاستبيانات، ونظراً لتحصيل بعضها خارج نطاق الوقت أو عدم تحصيلها أصلا، ما جعلنا نقصر على عينة قدرها 209 أستاذ من الهيئة التدريسية للجامعات المأخوذة كعينة للدراسة بغية معرفة وتحديد أثر إدارة المعرفة على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات الجزائرية.

¹ - [http://eco.univ-setif.dz/site2/archives/612consulter le01/01/2021](http://eco.univ-setif.dz/site2/archives/612consulter%20le01/01/2021)

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات واساليب التحليل الإحصائي

تم في هذا المطلب تحديد الأداة المعتمدة في جمع البيانات من عينة الدراسة مبرزة مراحل بنائها، ثم تحديد أدوات التحليل الإحصائي اللازمة لتبليغ هذه الدراسة اهدافها، نبرز ذلك فيما يلي:

1. أداة الدراسة "أداة جمع البيانات":

بحكم كبر مجتمع الدراسة وصعوبة استقصاء كل أفراده من خلال اللقاءات المباشرة، كانت أنسب أداة لجمع البيانات وتبليغ هذه الدراسة أهدافها تحديد دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات هي الاستبيان. في إطار تصميم وبناء الاستبيان بناء سليما، تم الرجوع إلى العديد من الدراسات التي استخدمت هذه الأداة في جمع البيانات وتم المرور بالخطوات التالية:

- تحديد الهدف من الاستبيان والذي يستمد أساسا من هدف الدراسة، حيث يستخدم لجمع البيانات المرتبطة بمشكلة الدراسة بغية حلها، أين وزع على عينة من الاساتذة بالجامعات محل الدراسة: جامعة عمار ثليجي بالأغواط، جامعة أحمد يحيى الونشريسي بتيسمسيلت، جامعة خميس مليانة، جامعة أدرار، جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة.

- تحديد الوسائل المساعدة على بناء الاستبيان وتطويره، التي تلخصت في الكتب والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى استشارة بعض الاساتذة ذوي الخبرة واهل الاختصاص في موضوع بناء الاستبيانات؛

- تصميم الاستبيان الإلكتروني، حيث تم تقسيمه إلى محاور مرتبة ترتيبا تصب مضامينها في ترجمة مفصلة لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، في شكل بيانات تعكس ما يراد تجميعه من مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى جزأين على النحو:

- **الجزء الأول:** اشتمل على بيانات شخصية ووظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية)؛

- **الجزء الثاني:** اشتمل على محورين أساسيين تمثلا في:

✓ المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق)؛

✓ المحور الثاني: أبعاد تنمية الكفاءات البشرية (المعارف، المهارات، السلوكيات)؛

تم تجميع البيانات بالاعتماد على استبيان إلكتروني، الذي يتطابق استخدامه والتواصل وعينة الدراسة؛ وقد دام جمع المعلومات من خلال هذه الوسيلة ما يقارب ثلاثة أسابيع أما عملية التفرغ فقد دامت يومين. أما بالنسبة لتكوين أداة الدراسة فقد انقسم إلى 3 أقسام: (أنظر الملحق رقم 03) والرابط:

<https://forms.gle/VzhcBiE5mav4Ha6g8>

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

وعليه فأداة الدراسة اشتملت على محورين قسم كل منها إلى مجموعة من العبارات مرقمة من (1) إلى (52)، حيث كان توزيعها على المحاور كما يلي:

الجدول رقم (3-8): محاور الدراسة وأرقام العبارات في كل محور

أرقام العبارات	المحور		الرقم
(06 - 01)	تشخيص المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	01
(12 - 07)	توليد المعرفة		
(17 - 13)	تخزين المعرفة		
(22 - 18)	توزيع المعرفة		
(29 - 23)	تطبيق المعرفة		
(52 - 30)	تنمية الكفاءات البشرية		02
52	مجموع العبارات		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الاستبيان

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي الذي يعتبر إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد، ويترجم وجود خمس احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة حيث يقابل كل مستوى الإجابات التالية:

الجدول رقم (3-9): مقياس لكارت الخماسي

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

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، "البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين"، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 136.

ووفقا للجدول أعلاه تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=5/4)، ثم بعد ذلك تم إضافة العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد، وهكذا حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي خمسة ويوضح الجدول رقم (3-10) النتائج كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

الجدول رقم: (3-10): درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي

درجة الاستجابة	فئة المتوسط الحسابي
ضعيفة جدا] 1.8 - 01]
ضعيفة] 2.6 - 1.8]
متوسطة] 3.4 - 2.6]
مرتفعة] 4.2 - 3.4]
مرتفعة جدا] 05 - 4.2]

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص541، (بتصرف).

2. أساليب التحليل الإحصائي:

بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها وبناء على طبيعتها وحجم عينتها، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الاحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية... الخ، حيث تم الاعتماد أساليب التحليل الاحصائي التالية:

- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق البنائي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة (المستقل والتابع).
- معامل الثبات: الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة، حيث تم استخدام معامل الثبات الفا كرومباخ؛
- التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- مخطط الاعمدة البياني: لتوضيح القيم المحصل عليها بيانيا؛
- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات آراء عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات؛
- الانحراف المعياري: الذي يمكن من خلاله معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية؛
- الإنحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضية الرئيسية بين المتغير المستقل والتابع؛
- الإنحدار الخطي المتعدد: لاختبار الفرضيات الفرعية.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

تم في هذا المطلب تأكيد صدق الاستبيان من خلال الاخذ بآراء المحكمين أو ما يصطلح عليه بالصدق الظاهري كما تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS 22 لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي ، ونبرز ذلك فيمايلي:

1. الصدق الظاهري (آراء المحكمين): تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة مختصين في موضوع الدراسة والمنهجية بغية التأكد من مدى قياسه لما ينبغي قياسه فعليا (تطابق الاستبيان مع الموضوع)، حيث تم الاستفادة من ملاحظتهم وتوجيهاتهم ونصائحهم فيما يخص الشكل، المحتوى، صحة صياغة العبارات ووضوحها وملاءمتها ومدى تناسقها، ترابط محاور في الاستبيان، وتم التصحيح من خلال ما تم الإشارة إليه من تعديل أو حذف أو إضافة أو إعادة الصياغة وهذا بعد مناقشة المشرف والاخذ برأيه وموافقته.

2. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: ويقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان أي قوة الإرتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبيان الكلية، ومن خلال التحليل الإحصائي وبحساب معامل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي تنتمي إليه وذلك لكل محور من محاور الدراسة، وبعد حساب معامل الارتباط بيرسون ظهرت علاقات الارتباط المعنوية الموجبة مما يدل على اتساق داخلي بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-11): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المحور	رقم العبارة	معامل الإرتباط	درجة المعنوية	المحور	رقم العبارة	معامل الإرتباط	درجة المعنوية
المحور الأول	1	0.220	0.000	المحور السادس	30	0.670	0.000
	2	0.717	0.000		31	0.751	0.000
	3	0.834	0.000		32	0.708	0.000
	4	0.827	0.000		33	0.752	0.000
	5	0.745	0.000		34	0.754	0.000
	6	0.831	0.000		35	0.758	0.000
المحور الثاني	7	0.791	0.000		36	0.761	0.000
	8	0.823	0.000		37	0.714	0.000
	9	0.798	0.000		38	0.747	0.000
	10	0.827	0.000		39	0.693	0.000
	11	0.785	0.000		40	0.723	0.000
	12	0.701	0.000		41	0.788	0.000
المحور الثالث	13	0.739	0.000		42	0.753	0.000
	14	0.808	0.000		43	0.771	0.000
	15	0.828	0.000		44	0.772	0.000

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

0.000	0.757	45		0.000	0.846	16	
0.000	0.803	46		0.000	0.820	17	
0.000	0.756	47		0.000	0.766	18	المحور الرابع
0.000	0.659	48		0.000	0.851	19	
0.000	0.675	49		0.000	0.835	20	
0.000	0.701	50		0.000	0.839	21	
0.000	0.754	51		0.000	0.802	22	
0.000	0.770	52		0.000	0.837	23	
				0.000	0.757	24	المحور الخامس
				0.000	0.803	25	
				0.000	0.850	26	
				0.000	0.843	27	
				0.000	0.822	28	
				0.000	0.669	29	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات نظام SPSS22 .

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور موجبة وقد تراوحت ما بين 0.851 كأعلى قيمة في العبارة (19)، و0.220 كأقل قيمة في العبارة (1)، ويلاحظ أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بهذه المحاور الستة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع محاور الاستبيان.

3. ثبات أداة الدراسة:

يقصد به أن تعطي نفس النتيجة إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيره بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS 22 لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي.

وفي الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

الجدول رقم (3-12): معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرومباخ

المحور	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
إدارة المعرفة	29	0.965
المحور الأول: تشخيص المعرفة	06	0.714
المحور الثاني: توليد المعرفة	06	0.878
المحور الثالث: تخزين المعرفة	05	0.868
المحور الرابع: توزيع المعرفة	05	0.876
المحور الخامس: تطبيق المعرفة	07	0.903
المحور السادس: تنمية الكفاءات البشرية	23	0.963
الاستبيان ككل	52	0.979

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات نظام SPSS22.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات " ألفا كرونباخ " للاستبيان ككل كانت قيمته 0.979 وهي قيمة مرتفعة وموجبة وأكبر من 0.60، كما أن قيم معامل " ألفا كرونباخ " لأبعاد المحور الأول (إدارة المعرفة) والمحور الثاني (تنمية الكفاءات البشرية) كانت قيمته على التوالي 0.965، 0.963 وهي قيم مرتفعة وموجبة وأكبر من 0.60، وهو ما يدل على ثبات عالي جدا تتمتع به أداة الدراسة؛ ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقضي منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

المبحث الرابع: نتائج الدراسة والاختبارات الاحصائية

تم في هذا المبحث تحليل خصائص عينة الدراسة حسب كل متغير من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها بيانيا وتحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

اشتملت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على الجنس (ذكور، إناث)، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والمدرجات التكرارية والدوائر النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

1. الجنس:

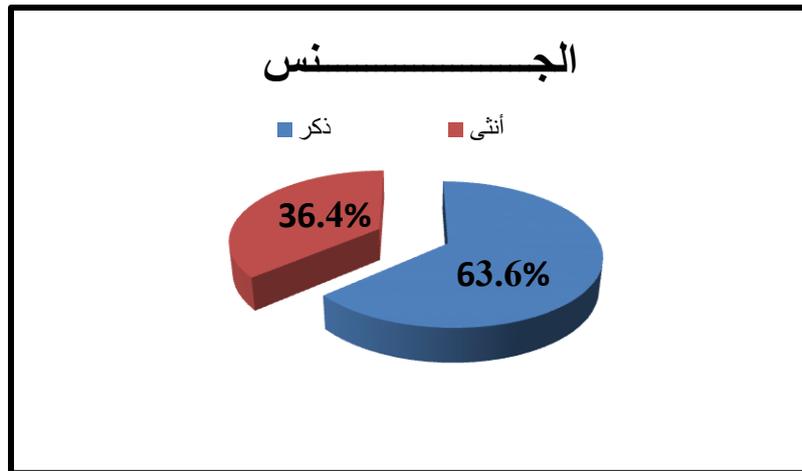
الجدول رقم (3 - 13): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63.6%	133	ذكر
36.4%	76	أنثى
100%	209	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج الـ SPSS.

وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل (3 - 1): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS22

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

نلاحظ من الجدول (3-13) والشكل (3-1) أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يوزعون على نحو أن الذكور بلغ عددهم (133) أي ما نسبته (63.6%) وهي النسبة الغالبة مقارنة بنسبة الإناث والمتمثلة في (36.4%) أي (76)، ما يمكن تفسيره أن الجامعة تعمل على توظيف الجنسين بدون تمييز، إلا أن الذكور لهم الدور الأكبر من حيث العدد في تمثيل الجامعات محل الدراسة في ظل ما أبرزته عينة الدراسة المختارة.

2. العمر:

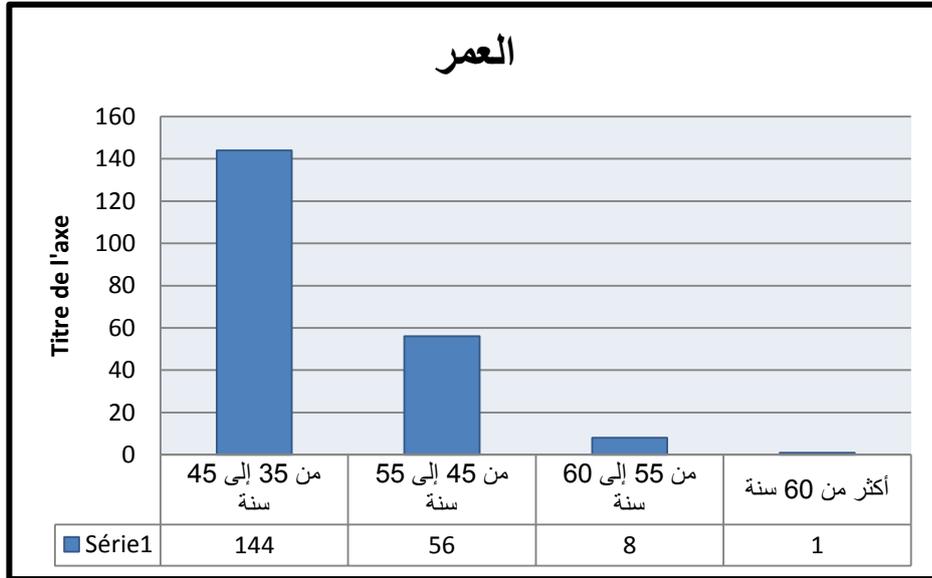
الجدول (3-14): تركيبة عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 35 إلى 45 سنة	144	68.9%
من 45 إلى 55 سنة	56	26.8%
من 55 إلى 60 سنة	08	3.8%
أكثر من 60 سنة	01	0.5%
المجموع	209	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS22

وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل (3-2): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS22

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الفئة العمرية على نحو: أن غالبية أفراد عينة الدراسة موزعة على الفئتين الأولى والثانية حيث أن الفئة العمرية الأولى (من 35 إلى 45 سنة)، كان لها

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

أكبر توزيع (144) أي ما نسبته (68.9%)، تليها الفئة العمرية الثانية (من 45 إلى 55 سنة)، التي كان لها ثاني أكبر توزيع (56) مترجم في النسبة المئوية (26.8%)، أما ثالث فئة من حيث ترتيب أكبر توزيع فقد كانت الفئة العمرية الثالثة (من 55 إلى 60 سنة) ممثلة بـ (08) ومترجمة في النسبة المئوية (03.8%) أما الفئة العمرية الرابعة المتمثلة في (أكثر من 60 سنة) فقد كانت بنسبة جد منعدمة (0.5%). وهذا يمكن تفسيره بإجراء مسابقات التوظيف سنويا وبعدد مناصب معتبر، لهذا نجد أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة تتربع في الفئتين الأولى والثانية، كما نجد أن هاتين الأخيرتين كانتا الأكثر تعاوناً مع الطالبة بتفضلهم الفوري للإجابة على الاستبيان وإضافة معلومات وملاحظات ساعدتها في التحليل على خلاف الفئات الأخرى الذين كانوا يؤجلون الإجابة عليه أو حتى رفضه ومنهم من لم يعد الاستبيان أساساً على الرغم من المحاولات المتكررة للباحثة وربما يعود هذا لانشغالهم.

3. المؤهل العلمي:

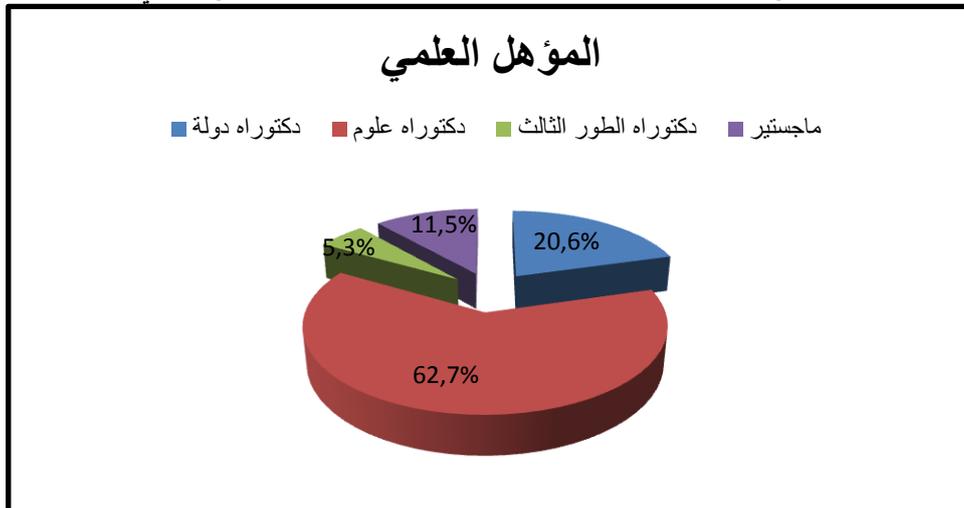
الجدول (3-15): تركيبة عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
20.6%	43	دكتوراه دولة
62.7%	131	دكتوراه علوم
05.3%	11	دكتوراه الطور الثالث
11.5%	24	ماجستير
100%	209	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات الـ SPSS22

وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل (3-3): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات الـ SPSS22

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

نلاحظ من الجدول (3-15) والشكل (3-3) أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير المؤهل العلمي على نحو: أن أكبر توزيع كان لفئة دكتوراه علوم حيث كان عددهم (131) أي ما نسبته (62.7%)، أما ثاني أكبر توزيع كان لفئة دكتوراه دولة والذين بلغ عددهم (43) بنسبة (20.6%)، تليها فئة الماجستير والذين كان عددهم (24) أي ما نسبته (11.5%) وفي الأخير كان أصغر توزيع لأفراد عينة الدراسة دكتوراه الطور الثالث والذين بلغ عددهم (11) أي ما نسبته (5.3%). من خلال هذه النسب نلاحظ أن هذه النسب تدل على تنوع أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي.

4. الرتبة العلمية:

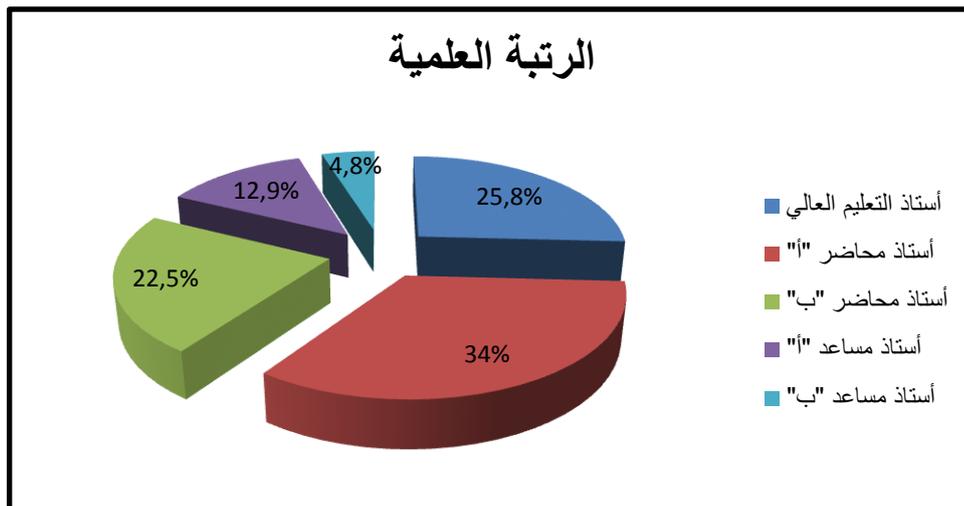
الجدول (3-16): تركيبة عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة العلمية
25.8%	54	أستاذ التعليم العالي
34.0%	71	أستاذ محاضر أ
22.5%	47	أستاذ محاضر ب
12.9%	27	أستاذ مساعد أ
04.8%	10	أستاذ مساعد ب
100%	209	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS22

وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل (3-4): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS22

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

نلاحظ من الجدول (3-16) والشكل (3-4) ان أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الرتبة العلمية على نحو: أن أكبر توزيع كان لفئة الأساتذة المحاضرين "أ" حيث كان عددهم (71) أي ما نسبته (34.0%)، أما ثاني أكبر توزيع كان لأساتذة التعليم العالي والذين بلغ عددهم (54) بنسبة (25.8%)، تليها فئة الأساتذة المحاضرين "ب" والذين كان عددهم (47) أي ما نسبته (22.5%)، يليها توزيع لأفراد عينة الدراسة الأساتذة المساعدين "أ" والذين بلغ عددهم (27) أي ما نسبته (12.9%)، وفي الأخير كان أصغر توزيع لأفراد عينة الدراسة الأساتذة المساعدين "ب" والذين بلغ عددهم (10) أي ما نسبته (4.8%).

5. الأقدمية:

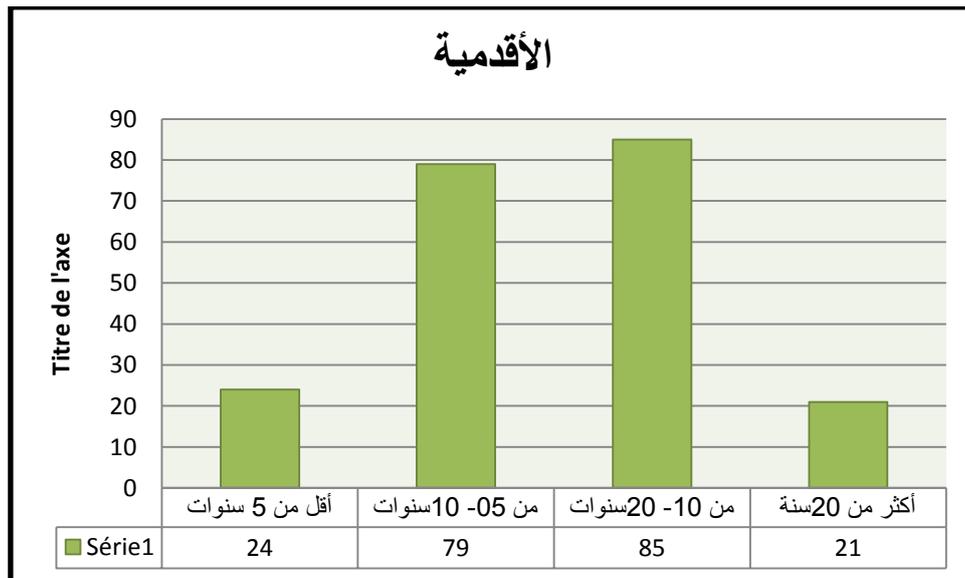
الجدول (3-17): تركيبة عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	24	11.5%
من 05 - 10 سنوات	79	37.8%
من 10 - 20 سنوات	85	40.7%
أكثر من 20 سنة	21	10%
المجموع	209	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS22

وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل (3-5): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الـ SPSS22

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

نلاحظ من الجدول (3-17) والشكل (3-5) ان أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الأقدمية نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة موزعين على الفئتين الثانية والثالثة، حيث أن الفئة الثالثة (10-20 سنة) كان لها أكبر توزيع من حيث عدد الأفراد، أي ما كان عدده (85) بنسبة (40.7%) تليها الفئة الثانية (من 5-10 سنوات) التي كان لها ثاني أكبر توزيع، أي ما عدده (79) مترجم في النسبة (37.8%)، أما ثالث فئة من حيث أكبر توزيع فقد كانت للفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) ممثلة في (24) ومترجمة في النسبة (11.5%)، بعدها تليها الفئة الرابعة (أكثر من 20 سنة) والتي تمثل التوزيع الأخير من حيث الترتيب لأفراد العينة والملخص عددها في (21) والمعبر عنها بالنسبة (10%).

المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لعبارات محاور الاستبيان ومناقشة النتائج

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل عمليات إدارة المعرفة لدى الاساتذة لجامعات: الاغواط تيسمسيلت، خميس مليانة، بسكرة، أدرار، سكيكدة من خلال المتغيرات التالية: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. وتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في ذلك.

1. تشخيص المعرفة:

تتكون هذه العملية من ستة عبارات كانت موزعة في الاستبيان، من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة الأساتذة بالجامعات محل الدراسة اتجاه كل عبارة من عباراتها والجدول (3-18) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-18) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تشخيص المعرفة

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسطة	1.020	3.28	00	138	00	63	08	التكرار	1 تسعى الجامعة للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر داخلية
			00	66	00	30.1	3.8	النسبة	
متوسطة	1.096	3.33	07	135	00	53	14	التكرار	2 تسعى الجامعة للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر خارجية
			3.3	64.6	00	25.4	6.7	النسبة	
متوسطة	1.186	3.03	05	112	00	69	23	التكرار	3 تقوم الجامعة بالرصد المنظم للمعارف المتاحة والمتجددة لدى اساتذتها
			4.4	53.6	00	33	11	النسبة	
متوسطة	1.247	2.89	09	95	00	75	30	التكرار	4 تقوم الجامعة بتحديد المعرفة اللازمة لمواكبة المستجدات في بيئة العمل
			4.3	45.5	00	35.9	14.4	النسبة	

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

متوسطة	1.199	2.68	4	82	00	90	33	التكرار	تشجع الجامعة على القيام بدورات وبرامج تدريبية لفائدة الأساتذة لاكتساب المعرفة.	5
			1.9	39.2	00	43.1	15.8	النسبة		
متوسطة	1.160	3.19	07	123	00	60	19	التكرار	تقوم الجامعة بعقد مؤتمرات وندوات وملتقيات وطنية ودولية كوسيلة للحصول على المعرفة.	6
			3.3	58.9	00	28.7	9.1	النسبة		
متوسطة	0.74018	3.0678	تشخيص المعرفة							

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 22.0.

نلاحظ من الجدول أن مستوى تشخيص المعرفة كان متوسطا حسب الأساتذة في كل من جامعات: الاغواط، تيسمسيلت، بسكرة، خميس مليانة، أدرار، سكيكدة. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذه العملية إذ بلغ 3.0678 بانحراف معياري مقداره 0.74018. وعليه يمكن القول بأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4].

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتشخيص المعرفة تنازليا بناء على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الأساتذة في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة 2 التي تضمنت، "تسعى الجامعة للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر خارجية" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.33 بانحراف معياري قدره 1.096 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (135 موافق، 7 موافق بشدة، 53 غير موافق، 14 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن الجامعة تسعى للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر خارجية.

- جاءت العبارة 1 التي تضمنت: "تسعى الجامعة للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر داخلية" في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.28 بانحراف معياري 1.020 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (138 موافق، 63 غير موافق، 08 غير موافق بشدة)، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن الجامعة تسعى للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر داخلية.

- جاءت العبارة 6 التي تضمنت: "تقوم الجامعة بعقد مؤتمرات وندوات وملتقيات وطنية ودولية كوسيلة للحصول على المعرفة" في المرتبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.19 وانحراف معياري قدره 1.160 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (123 موافق، 7 موافق بشدة، 60 غير موافق، 19 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن الجامعة تقوم بعقد مؤتمرات وندوات وملتقيات وطنية ودولية كوسيلة للحصول على المعرفة.

- جاءت العبارة 3 التي تضمنت: "تقوم الجامعة بالرصد المنظم للمعارف المتاحة والمتجددة لدى اساتذتها" في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.03 بانحراف معياري قدره 1.186 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (112 موافق، 5 موافق بشدة، 69 غير موافق، 23 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن تقوم الجامعة بالرصد المنظم للمعارف المتاحة والمتجددة لدى اساتذتها.

- جاءت العبارة رقم 4 التي تضمنت: "تقوم الجامعة بتحديد المعرفة اللازمة لمواكبة المستجدات في بيئة العمل" في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.89 بانحراف معياري قدره 1.247. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (95 موافق، 9 موافق بشدة، 75 غير موافق، 30 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن الجامعة تقوم بتحديد المعرفة اللازمة لمواكبة المستجدات في بيئة العمل.

- جاءت العبارة رقم 5 التي تضمنت: "تشجع الجامعة على القيام بدورات وبرامج تدريبية لفائدة الأساتذة لاكتساب المعرفة" في المرتبة السادسة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.68 بانحراف معياري قدره 1.199. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (82 موافق، 4 موافق بشدة، 90 غير موافق، 33 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن الجامعة تشجع على القيام بدورات وبرامج تدريبية لفائدة الأساتذة لاكتساب المعرفة

2. توليد المعرفة:

الجدول رقم (3-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور توليد المعرفة

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة		
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسطة	1.127	3.33	13	126	00	57	13	التكرار	تشجع الجامعة المبادرات الفردية والجماعية بين الأساتذة	7
			6.2	60.3	00	27.3	6.2	النسبة		
			07	102	00	75	25	التكرار	تسعى الجامعة لتشجيع الحوار	8

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

متوسطة	1.210	2.96	3.3	48.8	00	35.9	12	النسبة	وتبادل الأفكار والمعارف بين الاساتذة.		
متوسطة	1.125	3.38	13	132	00	49	15	التكرار	تعمل الجامعة على دعم برامج البحث والتطوير	9	
			6.2	63.2	00	23.4	7.2	النسبة			
متوسطة	1.186	3.18	9	120	00	59	21	التكرار	تتحمم الجامعة باقتراحات وأفكار الاساتذة لتوليد معارف جديدة وإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.	10	
			4.3	57.4	00	28.2	10	النسبة			
متوسطة	1.141	3.08	07	109	00	79	14	التكرار	تستخدم الجامعة مخبر البحث العلمي لتوليد المعرفة من خلال تقديم التسهيلات المادية للأساتذة.	11	
			3.3	52.2	00	37.8	6.7	النسبة			
متوسطة	1.124	3.01	03	109	00	82	15	التكرار	تدعم الجامعة أساتذتها في تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والايام الدراسية لتوليد أفكار جديدة.	12	
			1.4	52.2	00	39.2	7.2	النسبة			
متوسطة	0.9085	3.1555	توليد المعرفة								

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 22.0.

نلاحظ من الجدول أن مستوى توليد المعرفة كان متوسطا حسب الأساتذة في كل من جامعات: الاغواط، تيسمسيلت، بسكرة، خميس مليانة، أدرار، سكيكدة. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذه العملية إذ بلغ 3.1555 بانحراف معياري مقداره 0.9085. وعليه يمكن القول بأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4].

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتوليد المعرفة تنازليا بناء على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الأساتذة في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة 9 التي تضمنت، "تعمل الجامعة على دعم برامج البحث والتطوير" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.38 بانحراف معياري قدره 1.125 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (132 موافق، 13 موافق بشدة، 49 غير موافق، 15 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن الجامعة تعمل على دعم برامج البحث والتطوير.

- جاءت العبارة 7 التي تضمنت: "تشجع الجامعة المبادرات الفردية والجماعية بين الأساتذة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.33 بانحراف معياري 1.127 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (126 موافق، 13 موافق بشدة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

57 غير موافق، 13 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن تشجع الجامعة المبادرات الفردية والجماعية بين الأساتذة.

- جاءت العبارة 10 التي تضمنت: " تهتم الجامعة باقتراحات وأفكار الأساتذة لتوليد معارف جديدة وإيجاد حلول للمشاكل المطروحة" في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.18 وانحراف معياري قدره 1.186 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (120 موافق، 9 موافق بشدة، 59 غير موافق، 21 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن الجامعة تهتم باقتراحات وأفكار الأساتذة لتوليد معارف جديدة وإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.

- جاءت العبارة 11 التي تضمنت: " تستخدم الجامعة مخابر البحث العلمي لتوليد المعرفة من خلال تقديم التسهيلات المادية" في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.08 بانحراف معياري قدره 1.141 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة (95 موافق، 9 موافق بشدة، 75 غير موافق، 30 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق حولها (109 موافق، 7 موافق بشدة، 79 غير موافق، 14 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن تستخدم الجامعة مخابر البحث العلمي لتوليد المعرفة من خلال تقديم التسهيلات المادية.

- جاءت العبارة رقم 12 التي تضمنت: " تدعم الجامعة أساتذتها في تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والايام الدراسية لتوليد أفكار جديدة" في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.01 بانحراف معياري قدره 1.124. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (109 موافق، 3 موافق بشدة، 82 غير موافق، 15 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. وعليه يمكن القول أن الجامعة تدعم أساتذتها في تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والايام الدراسية لتوليد أفكار جديدة.

3. جاءت العبارة رقم 8 التي تضمنت: "تسعى الجامعة لتشجيع الحوار والتبادل الأفكار والمعارف بين الأساتذة" في المرتبة السادسة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.96 بانحراف معياري قدره 1.210. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (102 موافق، 7 موافق بشدة، 75 غير موافق، 25 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. وعليه يمكن القول أن الجامعة تسعى لتشجيع الحوار والتبادل الأفكار والمعارف بين الأساتذة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

3. تخزين المعرفة:

الجدول رقم (3- 20) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تخزين المعرفة

الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبرة		
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسطة	1.142	2.82	03	91	00	95	20	التكرار	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات معلوماتية شاملة خاصة بكافة الهيئة التدريسية.	13
			1.4	43.5	00	45.5	9.6	النسبة		
متوسطة	1.149	3.18	07	121	00	64	17	التكرار	يوجد لدى الجامعة تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة	14
			3.3	57.9	00	30.6	8.1	النسبة		
متوسطة	1.186	3.03	05	112	00	69	23	التكرار	تستخدم الجامعة اسلوب التخزين المباشر للمعرفة من خلال الاقراص المدمجة الوثائق التقارير المستندات لتسهيل الوصول إليها.	15
			2.4	53.6	00	33	11	النسبة		
متوسطة	1.247	2.89	09	95	00	75	30	التكرار	تتم الجامعة بتوثيق معارف معارف الأساتذة في الجامعة وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة وقواعد معلومات يستند إليها في حل المشكلات	16
			4.3	45.5	00	35.9	14.4	النسبة		
متوسطة	1.199	2.68	04	82	00	90	33	التكرار	تعتمد الجامعة على أساليب الكترونية في حفظ وتخزين المعرفة مثل قواعد بيانات الانظمة الخبيرة.	17
			1.9	39.2	00	43.1	15.8	النسبة		
متوسطة	0.9585	2.9215	تخزين المعرفة							

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 22.0.

نلاحظ من الجدول أن مستوى تخزين المعرفة كان متوسطا حسب الأساتذة في كل من جامعات: الاغواط، تيسمسيلت، بسكرة، خميس مليانة، أدرار، سكيكدة. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذه العملية إذ بلغ 2.9215 بانحراف معياري مقداره 0.9585. وعليه يمكن القول بأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6- 3.4].

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتخزين المعرفة تنازليا بناء على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الأساتذة في عينة الدراسة كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

- جاءت العبارة 14 التي تضمنت، "يوجد لدى الجامعة تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.18 بانحراف معياري قدره 1.149 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (121 موافق، 7 موافق بشدة، 64 غير موافق، 17 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أنه يوجد لدى الجامعة تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.

- جاءت العبارة 15 التي تضمنت: "تستخدم الجامعة أسلوب التخزين المباشر للمعرفة من خلال الأقراص المدججة، الوثائق، التقارير والمستندات لتسهيل الوصول إليها" في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.03 بانحراف معياري 1.186 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (112 موافق، 5 موافق بشدة، 69 غير موافق، 23 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن الجامعة تستخدم أسلوب التخزين المباشر للمعرفة من خلال الأقراص المدججة، الوثائق، التقارير والمستندات لتسهيل الوصول إليها.

- جاءت العبارة 16 التي تضمنت: "تهتم الجامعة بتوثيق معارف الأساتذة في الجامعة وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة وقواعد معلومات يستند إليها في حل المشكلات" في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.89 وانحراف معياري قدره 1.247 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (95 موافق، 9 موافق بشدة، 75 غير موافق، 30 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. وعليه يمكن القول أن الجامعة تهتم بتوثيق معارف الأساتذة في الجامعة وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة وقواعد معلومات يستند إليها في حل المشكلات.

- جاءت العبارة 13 التي تضمنت: "تمتلك الجامعة قاعدة بيانات معلوماتية شاملة خاصة بكافة الهيئة التدريسية" في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.82 بانحراف معياري قدره 1.142 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (91 موافق، 3 موافق بشدة، 95 غير موافق، 20 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى غير موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن الجامعة لا تمتلك بشكل كاف قاعدة بيانات معلوماتية شاملة خاصة بكافة الهيئة التدريسية.

- جاءت العبارة رقم 17 التي تضمنت: "تعتمد الجامعة على أساليب الكترونية في حفظ وتخزين المعرفة مثل قواعد بيانات، الانظمة الخبيرة" في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.68 بانحراف معياري قدره

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

1.199. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (82 موافق، 4 موافق بشدة، 90 غير موافق، 33 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تقول إلى غير موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن الجامعة لا تعتمد على أساليب الكترونية في حفظ وتخزين المعرفة مثل قواعد بيانات، الانظمة الخبيرة بشكل كاف.

4. توزيع المعرفة:

الجدول رقم (3- 21) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور توزيع المعرفة

الترتيب	المؤشرات الاحصائية		الاستجابات					العبارة		
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
	متوسطة	1.211	2.99	12	95	00	82	20	التكرار	يستطيع الاساتذة داخل الجامعة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة
			5.7	45.5	00	39.2	9.6	النسبة		
متوسطة	1.142	3.25	08	127	00	57	17	التكرار	توفر الجامعة تسهيلات تكنولوجية للتشارك بالمعرفة مثل شبكة اتصال داخلية بريد الكتروني ارشيف الكتروني	
			3.8	60.8	00	27.3	8.1	النسبة		
متوسطة	1.186	3.12	08	116	00	64	21	التكرار	تمتلك الجامعة على شبكة معلومات داخلية تسهل الوصول إلى المعرفة اللازمة	
			3.8	55.5	00	30.5	10	النسبة		
متوسطة	1.142	3.27	07	132	00	51	19	التكرار	تصلك المعرفة المتعلقة بعملك بالطريقة المناسبة والوقت المناسب	
			3.3	63.2	00	24.4	9.1	النسبة		
متوسطة	1.121	3.35	14	126	00	57	12	التكرار	تتوفر الجامعة على هيكل تنظيمي مرن يسهل على الاساتذة نقل ومشاركة المعرفة بين جميع المستويات.	
			6.7	60.3	00	27.3	5.7	النسبة		
متوسطة	0.9492	3.196	توزيع المعرفة							

المصدر: من إعداد الطالبة علي ضوء مخرجات SPSS 22.0.

نلاحظ من الجدول أن مستوى توزيع المعرفة كان متوسطا حسب الأساتذة في كل من جامعات: الاغواط، تيسمسيلت، بسكرة، خميس مليانة، أدرار، سكيكدة. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذه العملية إذ بلغ

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

- 3.196 بانحراف معياري مقداره 0.9492. وعليه يمكن القول بأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4].
- وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتوزيع المعرفة تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الأساتذة في عينة الدراسة كما يلي:
- جاءت العبارة 22 التي تضمنت، "تتوفر الجامعة على هيكل تنظيمي مرن يسهل على الأساتذة نقل ومشاركة المعرفة بين جميع المستويات" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.35 بانحراف معياري قدره 1.121 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (126 موافق، 14 موافق بشدة، 57 غير موافق، 12 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن الجامعة تتوفر على هيكل تنظيمي مرن يسهل على الأساتذة نقل ومشاركة المعرفة بين جميع المستويات
 - جاءت العبارة 21 التي تضمنت: "تصلك المعرفة المتعلقة بعملك بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب" في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.27 بانحراف معياري 1.142 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (132 موافق، 7 موافق بشدة، 51 غير موافق، 19 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن المعرفة المتعلقة بعمل ما تصل بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب.
 - جاءت العبارة 19 التي تضمنت: "توفر الجامعة تسهيلات تكنولوجية للتشارك بالمعرفة مثل شبكة اتصال داخلية، بريد الكتروني، أرشيف الكتروني" في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.25 وانحراف معياري قدره 1.142 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (127 موافق، 8 موافق بشدة، 57 غير موافق، 17 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن الجامعة توفر تسهيلات تكنولوجية للتشارك بالمعرفة مثل شبكة اتصال داخلية، بريد الكتروني، أرشيف الكتروني.
 - جاءت العبارة 20 التي تضمنت: "تمتلك الجامعة شبكة معلومات داخلية تسهل الوصول إلى المعرفة اللازمة" في المرتبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.12 بانحراف معياري قدره 1.186 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (116 موافق، 8 موافق بشدة، 64 غير موافق، 21 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن الجامعة تمتلك شبكة معلومات داخلية تسهل الوصول إلى المعرفة اللازمة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

- جاءت العبارة رقم 18 التي تضمنت: " يستطيع الاساتذة داخل الجامعة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة" في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.99 بانحراف معياري قدره 1.211. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (95 موافق، 12 موافق بشدة، 82 غير موافق، 20 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6- 3.4]. يمكن القول أنه يستطيع الاساتذة داخل الجامعة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.

5. تطبيق المعرفة:

الجدول رقم (3- 22) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تطبيق المعرفة

العبارة	الاستجابات					المؤشرات الاحصائية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار					موافق بشدة	موافق		
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
23 تشجع الجامعة على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة وتطوير طرق جديدة للعمل	التكرار	24	41	00	136	08	3.30	1.173	متوسطة
	النسبة	11.5	19.6	00	65.1	3.8			
24 تشجع الجامعة على التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه وإرشاد الاساتذة	التكرار	11	50	00	131	17	3.44	1.100	مرتفعة
	النسبة	5.3	23.9	00	62.7	8.1			
25 تسعى الجامعة للمتابعة للتأكد من تطبيق الاساتذة الاساليب العمل التي تدرب عليها	التكرار	19	50	00	129	11	3.30	1.160	متوسطة
	النسبة	9.1	23.9	00	61.7	5.3			
26 تقوم الجامعة بتكوين الاساتذة حول كيفية استخدام المعرفة	التكرار	13	53	00	131	12	3.36	1.110	مرتفعة
	النسبة	6.2	25.4	00	62.7	5.7			
27 تعمل الجامعة على توظيف المعرفة المتاحة معرفة جديدة.	التكرار	14	47	00	131	17	3.43	1.125	مرتفعة
	النسبة	6.7	22.5	00	62.7	8.1			
28 تقوم الجامعة باستغلال المعرفة المخزنة على مستواها في حل المشكلات التي تواجهها	التكرار	19	65	00	112	13	3.17	1.199	متوسطة
	النسبة	9.1	31.1	00	53.6	6.2			
29 تحاول الجامعة ضمان توفير متطلبات تطبيق المعرفة المتمثلة في الموارد البشرية تكنولوجيا المعلومات الهيكل التنظيمي الثقافة التنظيمية.	التكرار	38	76	00	91	04	2.75	1.243	متوسطة
	النسبة	18.2	36.4	00	43.5	1.9			
تطبيق المعرفة									
متوسطة 0.9222 3.250									

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 22.0

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

نلاحظ من الجدول أن مستوى تطبيق المعرفة كان متوسطا حسب الأساتذة في كل من جامعات: الاغواط، تيسمسيلت، بسكرة، خميس مليانة، أدرار، سكيكدة. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذه العملية إذ بلغ 3.250 بانحراف معياري مقداره 0.9222. وعليه يمكن القول بأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4].

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتطبيق المعرفة تنازليا بناء على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الأساتذة في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة 24 التي تضمنت، "تشجع الجامعة على التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه وإرشاد الأساتذة" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.44 بانحراف معياري قدره 1.100 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (131 موافق، 17 موافق بشدة، 50 غير موافق، 11 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع لدرجات القبول والمنحصر بين [3.4-4.2]. يمكن القول أن الجامعة تشجع على التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه وإرشاد الأساتذة.

- جاءت العبارة 27 التي تضمنت: "تعمل الجامعة على توظيف المعرفة المتاحة لتوليد معرفة جديدة" في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.43 بانحراف معياري قدره 1.125 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (131 موافق، 17 موافق بشدة، 47 غير موافق، 14 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع لدرجات القبول والمنحصر بين [3.4-4.2]. يمكن القول أن الجامعة تعمل على توظيف المعرفة المتاحة لتوليد معرفة جديدة.

- جاءت العبارة 26 التي تضمنت: "تقوم الجامعة بتكوين الاساتذة حول كيفية استخدام المعرفة" في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.36 وانحراف معياري قدره 1.110 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (131 موافق، 12 موافق بشدة، 53 غير موافق، 13 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع لدرجات القبول والمنحصر بين [3.4-4.2]. يمكن القول أن الجامعة تقوم بتكوين الاساتذة حول كيفية استخدام المعرفة

- جاءت العبارة 23 والعبارة 25 التي تضمنتا على التوالي: "تشجع الجامعة على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة وتطوير طرق جديدة للعمل"، "تسعى الجامعة للمتابعة للتأكد من تطبيق الاساتذة الاساليب العمل التي تدرب عليها" في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكلا العبارتين 3.30 بانحراف معياري قدره 1.173 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة 23 (136 موافق، 8 موافق بشدة، 41 غير موافق، 24 غير موافق بشدة) والعبارة 25 (129 موافق، 11 موافق بشدة، 50 غير موافق، 19 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. وعليه يمكن القول أن الجامعة تشجع على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة وتطوير طرق جديدة للعمل، وتسعى الجامعة للمتابعة للتأكد من تطبيق الاساتذة الاساليب العمل التي تدرب عليها.

- جاءت العبارة رقم 28 التي تضمنت: "تقوم الجامعة باستغلال المعرفة المخزنة على مستواها في حل المشكلات التي تواجهها" في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.17 بانحراف معياري قدره 1.199. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (112 موافق، 13 موافق بشدة، 65 غير موافق، 19 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. وعليه يمكن القول أن الجامعة تقوم باستغلال المعرفة المخزنة على مستواها في حل المشكلات التي تواجهها.

جاءت العبارة رقم 29 التي تضمنت: "تحاول الجامعة ضمان توفير متطلبات تطبيق المعرفة المتمثلة في الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية" في المرتبة السادسة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.75 بانحراف معياري قدره 1.243. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (91 موافق، 4 موافق بشدة، 76 غير موافق، 38 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن الجامعة تحاول ضمان توفير متطلبات تطبيق المعرفة المتمثلة في الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

6. تنمية الكفاءات البشرية:

الجدول رقم (3-23) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تنمية الكفاءات البشرية

الرقم	العبارة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
30	يملك الاساتذة المؤهلات العلمية المناسبة لأداء المهام الموكلة إليهم بنجاح.	التكرار	25	77	00	107	00	1.165	متوسطة
		النسبة	12	36.8	00	51.2	00		
31	لدى الاساتذة معرفة جيدة بمهامهم وما يحيط بهم	التكرار	19	63	00	115	12	1.191	متوسطة
		النسبة	9.1	30.1	00	55	5.7		
32	تحاول الجامعة القيام بدورات تدريبية تخصصية لرفع معارف كفاءتها البشرية	التكرار	15	73	00	108	13	1.178	متوسطة
		النسبة	7.2	34.9	00	51.7	6.2		
33	تمتلك الجامعة الموارد البشرية المؤهلة في كافة المهام والنشاطات	التكرار	14	60	00	127	08	1.119	متوسطة
		النسبة	6.7	28.7	00	60.8	3.8		
34	تشجع الجامعة الاساتذة على تبادل المعلومات والمعارف والخبرات.	التكرار	19	49	00	133	08	1.143	متوسطة
		النسبة	9.1	23.4	00	63.6	3.8		
35	لدى الاساتذة المعلومات الكافية في إدارة قواعد البيانات (تخزين واسترجاع البيانات)	التكرار	26	63	00	113	07	1.216	متوسطة
		النسبة	12.4	30.1	00	54.1	3.3		
36	يهتم الاساتذة بالتعرف على كل ماهو جديد فيما يخص التكنولوجيا	التكرار	10	52	00	139	08	1.052	مرتفعة
		النسبة	4.8	24.9	00	66.5	3.8		
37	تقوم الجامعة باكساب الاساتذة المهارات الضرورية لحل المشاكل واتخاذ القرارات بشكل فعال.	التكرار	18	65	00	117	09	1.169	متوسطة
		النسبة	8.6	31.1	00	56	4.3		
38	تحاول الجامعة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات الاساتذة وفقا لمتطلبات العصرنة والرقمنة	التكرار	13	53	00	133	10	1.100	متوسطة
		النسبة	6.2	25.4	00	63.6	4.8		
39	تقوم الجامعة باكساب الكفاءات مهارات العمل ضمن فرق العمل.	التكرار	31	95	00	81	02	1.167	متوسطة
		النسبة	14.8	45.5	00	38.8	01		
40	يعمل الاساتذة على إنجاز أعمالهم من خلال ما يملكونه من مهارات شخصية، اتصالية، قيادية، تقنية.	التكرار	11	89	00	104	05	1.111	متوسطة
		النسبة	5.3	42.6	00	49.8	2.4		

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

متوسطة	3.156	3.00	04	108	00	78	19	التكرار	تساعد المهارات المكتسبة من التكوين باكتساب أنماط سلوكية تسمح بالاندماج مع الموظفين وتعديل أسلوب العمل	41
			1.9	51.7	00	37.3	9.1	النسبة		
متوسطة	1.183	2.91	04	101	00	80	24	التكرار	لدى الاساتذة مهارات التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.	42
			1.9	48.3	00	38.3	11.5	النسبة		
متوسطة	1.210	2.95	07	101	00	76	25	التكرار	يستطيع الاساتذة توظيف المعرفة المكتسبة بطريقة جيدة وفعالة لتنفيذ مهام وظيفتهم.	43
			3.3	48.3	00	36.4	12	النسبة		
متوسطة	1.219	3.10	09	114	00	61	25	التكرار	لدى الاساتذة الاحساس بالمسؤولية اتجاه العمل	44
			4.3	54.5	00	29.2	12	النسبة		
متوسطة	1.177	2.90	04	100	00	82	23	التكرار	يحاول الاساتذة السعي باستمرار لتنمية الاتصال والعلاقات الايجابية وتنمية روح الفريق	45
			1.9	47.8	00	39.2	11	النسبة		
متوسطة	1.181	2.99	05	107	00	75	22	التكرار	لدى الاساتذة الاستعداد للالتزام بقواعد السلوك وآدابه في المواقف المختلفة	46
			2.4	51.2	00	35.9	10.5	النسبة		
متوسطة	1.211	2.98	07	104	00	73	25	التكرار	لدى الأساتذة سمات معرفية تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة	47
			3.3	49.8	00	34.9	12	النسبة		
مرتفعة	1.041	3.57	21	136	00	45	07	التكرار	لدى الاساتذة القدرة على التعامل مع الأفراد باختلاف مستوياتهم الثقافية والسلوكية.	48
			10	65.1	00	21.5	3.3	النسبة		
متوسطة	1.141	3.37	17	124	00	55	13	التكرار	يتلقى الاساتذة التحفيز المناسب والمكافئة على إنجاز الاعمال بالشكل الأفضل	49
			8.1	59.3	00	26.3	6.2	النسبة		
مرتفعة	1.092	3.52	21	133	00	44	11	التكرار	يشعر الاساتذة اهم أعضاء فاعلون وجزء لا يتجزأ من الجامعة.	50
			10	63.6	00	21.1	5.3	النسبة		
متوسطة	1.190	3.28	16	119	00	56	18	التكرار	تملك المؤسسة نظام تحفيزي يتلائم والعمل والمهام المطلوبة.	51
			7.7	56.9	00	26.8	8.6	النسبة		
متوسطة	1.164	3.17	16	96	23	56	18	التكرار	تعمل الجامعة على ايجاد جو العمل المناسب من خلال تشجيع البحث العلمي.	52
			7.7	45.9	11	26.8	8.6	النسبة		
متوسطة	0.856	3.138	تنمية الكفاءات البشرية							

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 22.0.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

نلاحظ من الجدول أن مستوى تنمية الكفاءات البشرية كان متوسطا حسب الأساتذة في كل من جامعات: الاغواط، تيسمسيلت، بسكرة، خميس مليانة، أدرار، سكيكدة. وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذه العملية إذ بلغ 3.138 بانحراف معياري مقداره 0.856. وعليه يمكن القول بأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4].

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتنمية الكفاءات البشرية تنازليا بناء على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات الأساتذة في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة 48 التي تضمنت، "لدى الأساتذة القدرة على التعامل مع الأفراد باختلاف مستوياتهم الثقافية والسلوكية" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.57 بانحراف معياري قدره 1.041 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (136 موافق، 21 موافق بشدة، 45 غير موافق، 7 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع لدرجات القبول والمنحصر بين [3.4 - 4.2]. يمكن القول أن لدى الأساتذة القدرة على التعامل مع الأفراد باختلاف مستوياتهم الثقافية والسلوكية.

- جاءت العبارة 50 التي تضمنت: "يشعر الأساتذة أنهم أعضاء فاعلون وجزء لا يتجزأ من الجامعة" في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.52 بانحراف معياري 1.092 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (133 موافق، 21 موافق بشدة، 44 غير موافق، 11 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع لدرجات القبول والمنحصر بين [3.4 - 4.2]. يمكن القول أن الهيئة التدريسية يشعرون أنهم أعضاء فاعلون وجزء لا يتجزأ من الجامعة.

- جاءت العبارة 36 التي تضمنت: "يهتم الأساتذة بالتعرف على كل ماهو جديد فيما يخص التكنولوجيا" في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.40 وانحراف معياري قدره 1.052 وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (139 موافق، 8 موافق بشدة، 52 غير موافق، 10 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع لدرجات القبول والمنحصر بين [3.4 - 4.2]. وعليه يمكن القول أن الهيئة التدريسية يهتمون بالتعرف على كل ماهو جديد فيما يخص التكنولوجيا.

- جاءت العبارة رقم 49 التي تضمنت: "يتلقى الأساتذة التحفيز المناسب والمكافئة على إنجاز الاعمال بالشكل الأفضل" في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.37 بانحراف معياري قدره 1.141. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (124 موافق، 17 موافق بشدة، 55 غير موافق، 13 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن الهيئة التدريسية يتلقون التحفيز المناسب والمكافئة على إنجاز الاعمال بالشكل الأفضل.

جاءت العبارة رقم 38 التي تضمنت: "تحاول الجامعة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات الاساتذة وفقا لمتطلبات العصرنة والرقمنة" في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.35 بانحراف معياري قدره 1.100. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (133 موافق، 10 موافق بشدة، 53 غير موافق، 13 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن الجامعة تحاول الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات الاساتذة وفقا لمتطلبات العصرنة والرقمنة.

جاءت العبارة رقم 34 التي تضمنت: "تشجع الجامعة الأساتذة على تبادل المعلومات والمعارف والخبرات" في المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.30 بانحراف معياري قدره 1.143. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (133 موافق، 8 موافق بشدة، 49 غير موافق، 19 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن الجامعة تشجع الهيئة التدريسية على تبادل المعلومات والمعارف والخبرات.

جاءت العبارة رقم 51 التي تضمنت: "تمتلك الجامعة نظام تحفيزي يتلاءم والعمل والمهام المطلوبة" في المرتبة السابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.28 بانحراف معياري قدره 1.190. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (119 موافق، 16 موافق بشدة، 56 غير موافق، 18 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن الجامعة تمتلك نظام تحفيزي يتلاءم والعمل والمهام المطلوبة.

جاءت العبارة رقم 33 التي تضمنت: "تمتلك الجامعة الموارد البشرية المؤهلة في كافة المهام والنشاطات" في المرتبة الثامنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.26 بانحراف معياري قدره 1.119. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (127 موافق، 8 موافق بشدة، 60 غير موافق، 14 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن الجامعة تمتلك الموارد البشرية المؤهلة في كافة المهام والنشاطات.

- جاءت العبارة رقم 31 التي تضمنت: "لدى الأساتذة المعرفة الجيدة بمهامهم وما يحيط بها" في المرتبة التاسعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.18 بانحراف معياري قدره 1.191. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (115 موافق، 12 موافق بشدة، 63 غير موافق، 19 غير موافق بشدة) أي أن

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن لدى الأساتذة المعرفة الجيدة بمهامهم وما يحيط بها.

- جاءت العبارة رقم 52 التي تضمنت: "تعمل الجامعة على إيجاد جو العمل المناسب من خلال تشجيع البحث العلمي" في المرتبة العاشرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.17 بانحراف معياري قدره 1.164. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (96 موافق، 16 موافق بشدة، 56 غير موافق، 18 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن الجامعة تعمل على إيجاد جو العمل المناسب من خلال تشجيع البحث العلمي.

- جاءت العبارة رقم 37 التي تضمنت: "تقوم الجامعة باكساب الأساتذة المهارات الضرورية لحل المشاكل واتخاذ القرارات بشكل فعال" في المرتبة الـ 11، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.16 بانحراف معياري قدره 1.169. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (117 موافق، 9 موافق بشدة، 65 غير موافق، 18 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن الجامعة تقوم باكساب الأساتذة المهارات الضرورية لحل المشاكل واتخاذ القرارات بشكل فعال.

- جاءت العبارة رقم 32 التي تضمنت: "تحاول الجامعة القيام بدورات تدريبية تخصصية لرفع معارف كفاءتها البشرية" في المرتبة الـ 12، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.15 بانحراف معياري قدره 1.178. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (108 موافق، 13 موافق بشدة، 73 غير موافق، 15 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن الجامعة تحاول القيام بدورات تدريبية تخصصية لرفع معارف كفاءتها البشرية.

- جاءت العبارة رقم 44 التي تضمنت: "لدى الاساتذة الاحساس بالمسؤولية اتجاه العمل" في المرتبة الـ 13، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.10 بانحراف معياري قدره 1.219. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (114 موافق، 9 موافق بشدة، 61 غير موافق، 25 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6-3.4]. يمكن القول أن لدى الاساتذة الاحساس بالمسؤولية اتجاه العمل.

- جاءت العبارة رقم 35 التي تضمنت: "لدى الاساتذة المعلومات الكافية في إدارة قواعد البيانات (تخزين واسترجاع البيانات)" في المرتبة الـ 14، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.06 بانحراف معياري قدره 1.216. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (113 موافق، 7 موافق بشدة، 63 غير موافق،

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

26 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن لدى الاساتذة المعلومات الكافية في إدارة قواعد البيانات (تخزين واسترجاع البيانات).

- جاءت العبارة رقم 40 التي تضمنت: "يعمل الاساتذة على انجاز اعمالهم من خلال ما يملكونه من مهارات شخصية، اتصالية، قيادية، تقنية" في المرتبة الـ15، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.01 بانحراف معياري قدره 1.111. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (104 موافق، 5 موافق بشدة، 89 غير موافق، 11 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن الاساتذة يعملون على انجاز اعمالهم من خلال ما يملكونه من مهارات شخصية، اتصالية، قيادية، تقنية.

- جاءت العبارة رقم 41 التي تضمنت: "تساعد المهارات المكتسبة من التكوين باكتساب انماط سلوكية تسمح بالاندماج مع الموظفين وتعديل أسلوب العمل" في المرتبة الـ16، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.00 بانحراف معياري قدره 1.156. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (108 موافق، 4 موافق بشدة، 78 غير موافق، 19 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول تساعد المهارات المكتسبة من التكوين باكتساب انماط سلوكية تسمح بالاندماج مع الموظفين وتعديل أسلوب العمل. جاءت العبارة رقم 46 التي تضمنت: "لدى الأساتذة الاستعداد للالتزام بقواعد السلوك وآدابه في المواقف المختلفة" في المرتبة الـ17، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.99 بانحراف معياري قدره 1.181. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (107 موافق، 5 موافق بشدة، 75 غير موافق، 22 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن لدى الأساتذة الاستعداد للالتزام بقواعد السلوك وآدابه في المواقف المختلفة.

جاءت العبارة رقم 47 التي تضمنت: "لدى الاساتذة سمات معرفية تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة" في المرتبة الـ18، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.98 بانحراف معياري قدره 1.211. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (104 موافق، 7 موافق بشدة، 73 غير موافق، 25 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن لدى الاساتذة سمات معرفية تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

جاءت العبارة رقم 43 التي تضمنت: "يستطيع الاساتذة توظيف المعارف المكتسبة بطريقة جيدة وفعالة لتنفيذ مهام وظيفتهم" في المرتبة الـ19، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.95 بانحراف معياري قدره 1.210. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (101 موافق، 7 موافق بشدة، 76 غير موافق، 25 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أنه يستطيع الاساتذة توظيف المعارف المكتسبة بطريقة جيدة وفعالة لتنفيذ مهام وظيفتهم.

جاءت العبارة رقم 42 التي تضمنت: "لدى الاساتذة مهارات التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات" في المرتبة الـ20، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.91 بانحراف معياري قدره 1.183. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها (101 موافق، 4 موافق بشدة، 80 غير موافق، 24 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن لدى الهيئة التدريسية في الجامعات محل الدراسة مهارات التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات وبالتالي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

- جاءت العبارة رقم 30 والعبارة 45 التي تضمنتا على التوالي: "يملك الاساتذة المؤهلات العلمية المناسبة لأداء المهام الموكلة إليهم بنجاح،" "يحاول الاساتذة السعي باستمرار لتنمية الاتصال والعلاقات الايجابية وتنمية روح الفريق" في المرتبة الـ21، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما 2.90 بانحراف معياري قدره 1.165. وهذا ما يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة 30 (107 موافق، 77 غير موافق، 25 غير موافق بشدة) والعبارة 45 حولها (100 موافق، 4 موافق بشدة، 82 غير موافق، 23 غير موافق بشدة) أي أن الإجابة تؤول إلى موافق، وأن إجابات الأساتذة في الجامعات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2.6 - 3.4]. يمكن القول أن الهيئة التدريسية بالجامعات محل الدراسة تمتلك المؤهلات العلمية المناسبة لأداء المهام الموكلة إليها بنجاح، حيث يسعون باستمرار لتنمية الاتصال والعلاقات الايجابية وتنمية روح الفريق.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها أي بحث علمي، هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي تم اعتبارها إجابات مبدئية على الأسئلة الفرعية التي بنيت عليها الدراسة، وفي بحثنا هذا انطلقنا من فرضية أساسية سنسعى للتأكد من صحتها، إذ سنحاول في البداية عرض الفرضية بصفة كلية (الرئيسية)، ثم نتعمق فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات جزئية، ثم العمل على مناقشة نتائج هذا الاختبار وكذا مناقشة نتائج تحليل محاور الاستبيان.

أولاً. اختبار فرضيات الارتباط:

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على علاقة الارتباط الموجودة بين المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية وكل متغير من متغيرات المستقلة والمتمثلة في عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق).

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في

المنظمات محل الدراسة.

يتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (متغيرات مستقلة) والمتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية حيث احصائياً يتم اختبار لفرضية البحث التي تفرض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناء على قيمة الدلالة المحسوبة للاختبار Sig، حيث يتم قبول الفرضية في حالة كانت قيمة Sig أقل من 0.05، ويقال عندها أن الاختبار معنوي، ويعني ذلك وجود علاقة وذات دلالة إحصائية والشكل (3-6) يوضح درجات الارتباط لمعامل بيرسون.

جاءت الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين تشخيص المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية؛
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين توليد المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين تخزين المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين توزيع المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ايجابية بين تطبيق المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية.

لإختبار الفرضيات تم استخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation) لمعرفة مدى ارتباط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

الشكل (3-6): الخط البياني لمعامل الارتباط (بيرسون)



المصدر: حسين ورا، "جودة الخدمات الصحية للمؤسسات كآلية لتعزيز صورتها الذهنية من وجهة نظر العملاء"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تيسمسيلت، 2021/2020، ص170.

1. اختبار الفرضية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (3-24): معامل الارتباط بين تشخيص المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية بالجامعات محل الدراسة

تشخيص المعرفة	(Pearson Correlation)	
0.713**	معامل ارتباط بيرسون	تنمية الكفاءات البشرية
0.000	مستوى المعنوية	
209	أفراد العينة	
** الارتباط دال عند درجة المعنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبة علي مخرجات الـSPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين تشخيص المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة تساوي 0.713 ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H_1 ورفض الفرضية H_0 ، أي أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين عملية تشخيص المعرفة في الجامعات محل الدراسة كمتغير فرعي مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.05، وهو ارتباط موجب قوي.

2. اختبار الفرضية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

الجدول (3-25): معامل الارتباط بين توليد المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية بالجامعات محل الدراسة

توليد المعرفة	(Pearson Correlation)	
0.789**	معامل ارتباط بيرسون	تنمية الكفاءات البشرية
0.000	مستوى المعنوية	
209	أفراد العينة	
** الارتباط دال عند درجة المعنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبة علي مخرجات الـSPSS

من الجدول اعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين توليد المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة تساوي 0.789 ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H_1 ورفض الفرضية H_0 ، أي أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين عملية توليد المعرفة في الجامعات محل الدراسة كمتغير فرعي مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.05، وهو ارتباط موجب قوي.

3. اختبار الفرضية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (3-26): معامل الارتباط بين تخزين المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية بالجامعات محل الدراسة

تخزين المعرفة	(Pearson Correlation)	
0.753**	معامل ارتباط بيرسون	تنمية الكفاءات البشرية
0.000	مستوى المعنوية	
209	أفراد العينة	
** الارتباط دال عند درجة المعنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبة علي مخرجات الـSPSS

من الجدول اعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين تخزين المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة تساوي 0.753 ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H_1 ورفض الفرضية H_0 ، أي أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين عملية تخزين المعرفة في الجامعات محل الدراسة كمتغير فرعي مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.05، وهو ارتباط موجب قوي.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

4. اختبار الفرضية الرابعة:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (3-27): معامل الارتباط بين توزيع المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية بالجامعات محل الدراسة

(Pearson Correlation)		تنمية الكفاءات البشرية
معامل ارتباط بيرسون	0.793**	
مستوى المعنوية	0.000	
أفراد العينة	209	
** الارتباط دال عند درجة المعنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبة علي مخرجات الSPSS

من الجدول اعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين توزيع المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة تساوي 0.793 ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H_1 ورفض الفرضية H_0 ، أي أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين عملية توزيع المعرفة في الجامعات محل الدراسة كمتغير فرعي مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.05، وهو ارتباط موجب قوي.

5. اختبار الفرضية الخامسة:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (3-28): معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية بالجامعات محل الدراسة

(Pearson Correlation)		تنمية الكفاءات البشرية
معامل ارتباط بيرسون	0.884**	
مستوى المعنوية	0.000	
أفراد العينة	209	
** الارتباط دال عند درجة المعنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبة علي مخرجات الSPSS

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

من الجدول اعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة تساوي 0.884 ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H_1 ورفض الفرضية H_0 ، أي أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين عملية تطبيق المعرفة في الجامعات محل الدراسة كمتغير فرعي مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.05، وهو ارتباط موجب قوي.

6. اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (3-29): معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية بالجامعات محل الدراسة

(Pearson Correlation)		إدارة المعرفة
تنمية الكفاءات البشرية	معامل ارتباط بيرسون	0.856**
	مستوى المعنوية	0.000
	أفراد العينة	209
		** الارتباط دال عند درجة المعنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة تساوي 0.856 ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية H_1 ورفض الفرضية H_0 أي أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين عملية تطبيق المعرفة في الجامعات محل الدراسة كمتغير فرعي مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع عند مستوى معنوية 0.05، وهو ارتباط موجب قوي.

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها يمكن القول أن هناك علاقة إرتباط قوية بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية خاصة في الجزء المتعلق بالمعرفة والمهارة من خلال توزيع المعرفة التنظيمية بين مختلف الأفراد، حيث يتعكس ذلك على أداء وكفاءة المورد البشري بالمنظمة، كما تتيح إدارة المعرفة إقامة علاقات بين مختلف الافراد حيث أنها تعزز العمل الجماعي وتبادل المعارف التنظيمية مما يزيد من دافعية لدى الأفراد وهذا ما يؤثر على كفاءتهم باعتبار ان الدوافع من مكونات المهمة للكفاءات.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

ثانيا. اختبار فرضيات التأثير:

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مدى تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة (عمليات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (تنمية الكفاءات)، فبعدما أثبتت الفرضية الرئيسية السابقة وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، كانت هذه النتيجة مدخلا لمناقشة الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لإدارة المعرفة أثر على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة. فجاءت الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لتشخيص المعرفة أثر على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة.
 - الفرضية الفرعية الثانية: لتوليد المعرفة أثر على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: لتخزين المعرفة أثر على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: لتوزيع المعرفة أثر على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: لتطبيق المعرفة أثر على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة.
- تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية لتأكيد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متغير الدراسة المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (تنمية الكفاءات البشرية).

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (3-30): معامل التحديد للفرضية الرئيسية

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطا المقدر
1	0.856	0.733	0.732	0.44357

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (0.856) والذي يدل على وجود ارتباط طردي بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية، ونلاحظ أن معامل التحديد (0.733) أي (73.3%) من التغير في تنمية الكفاءات البشرية (المتغير التابع) يفسره التغير في إدارة المعرفة، والنسبة (26.6%) المتبقية تفسر إلى عوامل أخرى تؤثر في تنمية الكفاءات البشرية. كما نلاحظ أن معامل التحديد المصحح (0.732) يكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

الجدول (3-31): نموذج الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية

المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		نموذج	
درجة المعنوية	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطل المعياري		B
0.003	3.040	-	0.120	0.365	(ثابت)
0.000	23.862	0.856	0.037	0.889	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الإنحدار يساوي (0.365) وأن القيمة الإحتمالية (0.000 = Sig) وهي أقل من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية (H₀) ونقبل الفرضية (H₁)، أي أن لإدارة المعرفة أثر إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية عند مستوى الدلالة (0.05). ويمكن إستخلاص معادلة الإنحدار الخطي البسيط للفرضية المدروسة على النحو التالي:

$$\text{تنمية الكفاءات البشرية} = 0.889 + 0.365 \text{ إدارة المعرفة}$$

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى أثر كل من المتغيرات المستقلة المتمثلة في عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) على تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تشخيص وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تشخيص وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توليد وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توليد وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخزين وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخزين وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توزيع وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توزيع وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

- الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق وتنمية الكفاءات البشرية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (3-32): معامل التحديد للفرضيات الفرعية

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المقدر
1	0.905	0.819	0.815	0.36892

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط (0.905) والذي يدل على وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) وتنمية الكفاءات البشرية ونلاحظ أن معامل التحديد (0.819) أي (81.9%) من التغير في تنمية الكفاءات البشرية (المتغير التابع) يفسره التغير في عمليات إدارة المعرفة، والنسبة (18.1%) المتبقية تفسر إلى عوامل أخرى تؤثر في تنمية الكفاءات البشرية. كما نلاحظ أن معامل التحديد المصحح (0.815) يكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات.

الجدول (3-33): معامل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية الكفاءات البشرية

نموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		درجة المعنوية
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	
معاملات الانحدار المستقلة المؤثرة					
(ثابت)	0.757	0.130	-	5.837	0.000
تشخيص	-0.485	0.108	-0.419	-4.510	0.000
تخزين	0.436	0.083	0.488	5.247	0.000
تطبيق	0.705	0.066	0.759	10.674	0.000
معاملات الأنحدار المستقلة غير المؤثرة					
توليد	0.117	0.060	0.124	1.943	0.053
توزيع	-0.021	0.061	-0.024	-0.349	0.727

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-33) الذي يبين أثر كل من عمليات إدارة المعرفة على تنمية الكفاءات البشرية للجامعات محل الدراسة، نلاحظ أن معاملات الأنحدار للمتغيرات المستقلة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع تطبيق) قد بلغت (-0.485، 0.117، 0.436، -0.021، 0.705) على التوالي، وتدل هذه القيم على مقدار الارتفاع الحاصل في قيمة المتغير التابع تنمية الكفاءات البشرية عند ارتفاع قيمة أحد هذه المتغيرات المستقلة بمقدار وحدة واحدة، كما نلاحظ من درجة المعنوية لقيمة (T) للمتغيرات (تشخيص، تخزين، تطبيق) أنها دالة إحصائيا

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

كون قيمتها الاحتمالية أقل من 0.05 في حين كانت درجة المعنوية لقيمة (T) لمتغير (توليد وتوزيع المعرفة) غير دالة إحصائياً لأن قيمتها أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

وبالتالي نتوجه نحو تحديد أثر كل عنصر على حدى كما يلي:

1. تشخيص المعرفة:

من خلال الجدول نلاحظ وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية (-0.485)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (-4.510) وهي أكبر من t الجدولية. لأن احتمالها (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أي بدرجة ثقة 95%، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية، وبناءً على النتائج المقدمة نتوجه نحو الفرضية الفرعية الأولى بالقرار التالي:

- نرفض الفرضية الصفرية H_0 للفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه لتشخيص المعرفة أثر على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

2. توليد المعرفة:

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية (0.117)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (1.943) وهي أقل من t الجدولية. لأن احتمالها (0.053) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، أي بدرجة ثقة 95% وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية، وبناءً على النتائج المقدمة نتوجه نحو الفرضية الفرعية الثانية بالقرار التالي:

- نقبل الفرضية الصفرية H_0 للفرضية الفرعية الثانية ونرفض الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه لا يوجد أثر لتوليد المعرفة على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

3. تخزين المعرفة:

من خلال الجدول نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية (0.436)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (5.247) وهي أكبر من t الجدولية. لأن احتمالها (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أي بدرجة ثقة 95% وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية، وبناءً على النتائج المقدمة نتوجه نحو الفرضية الفرعية الثالثة بالقرار التالي:

- نرفض الفرضية الصفرية H_0 للفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه لتخزين المعرفة أثر على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

4. توزيع المعرفة:

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية (-0.021)، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (-0.349) وهي أقل من t الجدولية. لأن احتمالها (0.727) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، أي بدرجة ثقة 95% وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية، وبناءً على النتائج المقدمة نتوجه نحو الفرضية الفرعية الرابعة بالقرار التالي:

- نقبل الفرضية الصفرية H_0 للفرضية الفرعية الرابعة ونرفض الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه لا يوجد أثر لتوزيع المعرفة على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

5. تطبيق المعرفة:

من خلال الجدول نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية (0.705) إذ بلغت قيمة t المحسوبة (10.674) وهي أكبر من t الجدولية. لأن احتمالها (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أي بدرجة ثقة 95% وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية وبناءً على النتائج المقدمة نتوجه نحو الفرضية الفرعية الخامسة بالقرار التالي:

- نرفض الفرضية الصفرية H_0 للفرضية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه لتطبيق المعرفة أثر على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05. ويمكن إستخلاص نموذج الإنحدار الخطي المتعدد لمتغيرات عمليات إدارة المعرفة وأثرها على تنمية الكفاءات البشرية:

$$y = a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + a_4 x_4 + a_5 x_5 + b$$

$$y = -0.485 x_1 + 0.117 x_2 + 0.436 x_3 - 0.021 x_4 + 0.705 x_5 + 0.757$$

حيث نعرف المتغيرات كما يلي:

1X: تشخيص المعرفة؛

2X: توليد المعرفة؛

3X: تخزين المعرفة؛

4X: توزيع المعرفة؛

5X: تطبيق المعرفة؛

Y : تنمية الكفاءات البشرية.

ثالثا. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية). تتفرع عن هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى 0.05؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر عند مستوى 0.05؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى 0.05؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الرتبة العلمية عند مستوى 0.05؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى 0.05؛

من أجل التأكد من صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

الجدول رقم (3-34): إختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) لاختبار الفرضية الثالثة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	1.475	1	1.475	2.178	0.142
	داخل المجموعات	140.221	207	0.677		
	المجموع	141.696	208	-		
العمر	بين المجموعات	1.199	3	0.400	0.583	0.627
	داخل المجموعات	140.497	205	0.685		
	المجموع	141.969	208	-		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2.336	3	0.779	1.145	0.332
	داخل المجموعات	139.360	205	0.680		
	المجموع	141.696	208	-		
الرتبة العلمية	بين المجموعات	5.516	4	1.379	2.066	0.087
	داخل المجموعات	136.180	204	0.668		
	المجموع	141.696	208	-		
الأقدمية	بين المجموعات	4.213	3	1.404	2.094	0.102
	داخل المجموعات	137.484	205	0.671		
	المجموع	141.696	208	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لعمليات إدارة المعرفة هو على التوالي: 0.142، 0.627، 0.332، 0.087، 0.102 وهي كلها أكبر من 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى عمليات إدارة المعرفة في الجامعات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية).

من النتائج السابقة يمكن إثبات صحة أو نفي الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الرتبة العلمية عند مستوى 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى 0.05.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

رابعا. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية في تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية). تتفرع عن هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى 0.05؛
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى 0.05؛
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى 0.05؛
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الرتبة العلمية عند مستوى 0.05؛
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى 0.05؛
- من أجل التأكد من صحة الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-35): اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) لاختبار الفرضية الرابعة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	1.190	1	1.190	1.625	0.204
	داخل المجموعات	151.571	207	0.732		
	المجموع	152.761	208	-		
العمر	بين المجموعات	0.778	3	0.259	0.350	0.789
	داخل المجموعات	151.983	205	0.741		
	المجموع	152.761	208	-		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2.774	3	0.925	1.264	0.288
	داخل المجموعات	149.987	205	0.732		
	المجموع	152.761	208	-		
الرتبة العلمية	بين المجموعات	12.985	4	3.247	4.738	0.001
	داخل المجموعات	139.775	204	0.685		
	المجموع	152.761	208	-		
الأقدمية	بين المجموعات	3.933	3	1.311	1.806	0.147
	داخل المجموعات	148.828	205	0.726		
	المجموع	152.761	208	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الجزائرية

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة تنمية الكفاءات البشرية هو على التوالي: 0.204، 0.789، 0.288، 0.147 وهي كلها أكبر من 0.05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية). بينما مستوى الدلالة لتنمية الكفاءات البشرية بلغ 0.001 هو أصغر من 0.05 هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

من النتائج السابقة يمكن إثبات صحة أو نفي الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى 0.05؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الرتبة العلمية عند مستوى 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى 0.05.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل تناولنا الدراسة الميدانية المتعلقة بدراسة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في كل من الجامعات الستة (جامعة الاغواط، جامعة تيسمسيلت، جامعة أدرار، جامعة سكيكدة، جامعة بسكرة، جامعة خميس مليانة)، بحيث تطرقنا في البداية إلى أهمية تطبيق إدارة في مؤسسات التعليم العالي، وماهية كفاءات هيئة التدريس.

ومن أجل تسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم استخدام أداة الاستبيان الالكتروني، وتم توزيعه على عينة عشوائية من الهيئة التدريسية في كل من الجامعات الستة (جامعة الاغواط، جامعة تيسمسيلت، جامعة أدرار، جامعة سكيكدة، جامعة بسكرة، جامعة خميس مليانة)، ومن خلال برنامج ال SPSS قمنا بعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها، واختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات محل الدراسة، ثم تطرقنا لتبيان مدى مساهمتها في تنمية الكفاءات البشرية من خلال إثبات صحة كل الفرضيات المطروحة في مقدمة الدراسة بالجامعات محل الدراسة. توصلت الدراسة الميدانية:

- أن هناك مستوى متوسط لتبني عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في كل من تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة حسب إجابات الهيئة التدريسية في الجامعات محل الدراسة؛
- أن هناك مستوى متوسط لتنمية الكفاءات البشرية حسب إجابات الهيئة التدريسية في الجامعات محل الدراسة؛
- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين إدارة المعرفة ممثلة في عملياتها (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إدارة المعرفة ممثلة في عملياتها (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
- عدم وجود أثر بين توليد، توزيع المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة في الجامعات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الاقدمية) عند مستوى معنوية 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية) عند مستوى معنوية 0.05؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية عند مستوى معنوية 0.05.

خاتمة

تدرك كل المنظمات في عالم اليوم أهمية ودور المعرفة بالنسبة لها في تحقيق التميز والريادة، بل يمكن القول أن أغلب المنظمات اليوم تمتلك عنصر المعرفة لكن تختلف فيما بينها من حيث درجة الاستفادة منها، وهذا راجع أساسا لأسلوب إدارة المعرفة بهذه المنظمات، وهو ما يصنع الفرق فيما بينها.

وعلى هذا الأساس فإن إدارة المعرفة تأخذ حيزا كبيرا لنجاح أسلوب الإدارة بالكفاءات، لأنها تشكل عاملا حاسما في صنع وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية والتنظيمية وإبراز الكفاءات الاستراتيجية، فهي من الاستراتيجيات التي تعظم الموارد الفكرية وتوجد التراكم المعرفي، وتساهم في بناء ذاكرة المنظمة التي تحفظ هذه المعارف المتراكمة، وتعمل على الاستخدام الأمثل لها. وهذا ما يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة ويجعلها تسعى لإحداث التغيير والتطوير لتحقيق النجاح الاستراتيجي. وتسعى إدارة المعرفة إلى تفعيل إمكانات المنظمة لتطوير مهارات وكفاءات العاملين، وترسيخ وتقوية ثقافة التعاون والتفاعل الإيجابي بينهم وتشجيعهم على المشاركة في الخبرات والممارسات والعمل بروح الفريق فهي تسمح بالوصول لأكثر مردودية متوقعة على استثمارات رأس المال البشري، لأنها تسهل وتوجه مهام الكفاءات بدلا من مراقبتهم والسيطرة عليهم.

كما تعتبر إدارة المعرفة هي عملية نموية تصب في تنمية الكفاءات البشرية، غير انها تختلف عن تلك العمليات والانشطة المباشرة التي تصب مباشرة في تلك التنمية، إذ يعتبر التدريب، التعليم، المكافآت بمثابة العمليات المباشرة التي تساهم في تنمية كفاءات الموارد البشرية عن طريق التركيز على احد مكونات هذه الاخيرة فالتدريب يركز على عنصري المعرفة والمهارة، والتعليم على عنصر المعرفة، المكافآت على عنصري القيم والدوافع. فإذا نجحت الإدارة العليا في إرساء ثقافة هذه الإدارة (إدارة المعرفة) فإنها حتما ستدفع بأفرادها إلى تحقيق الأهداف المسطرة ورفع مستوى القيمة المضافة لديهم في جميع التخصصات، وبالتالي الإندماج الفعال في الاقتصاد الحالي الموسوم باقتصاد المعرفة.

وقد تضمنت هذه الدراسة تنمية الكفاءات البشرية بالجامعات ودور إدارة المعرفة فيها، حيث خلصت إلى مجموعة من النتائج قسمت إلى:

1. نتائج الجزء النظري للدراسة:

من أهم النتائج المحصلة عليها نذكر:

- في عصر تحكمه المعرفة وتسييره المعلوماتية أصبحت المعرفة مورد إستراتيجي للمنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة لذا تسعى هذه الأخيرة الى تبني الاستراتيجيات المؤهلة لاستيعابها واكتسابها وإدارتها من خلال مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة التي تعمل على خلق القيمة وتحقيق التميز، التفوق، الريادة والإبداع؛

- تعتبر الجامعات من بين التنظيمات التي تعمل على إدارة معرفتها كضرورة ملحة للارتقاء بمستوياتها أدائها المختلفة ضمن أدوارها المتعددة، باعتبار هذه الأخيرة تعنى بجميع الأنشطة والممارسات الهادفة إلى الربط بين الأفراد

في مختلف الأقسام والمستويات في إطار بيئة تنظيمية تتضمن: هيكل تنظيمي مرن؛ قيم ثقافية تستجيب لمتطلبات التعلم المستمر، موارد بشرية كفؤة ومؤهلة وتكنولوجيا معلومات واتصالات حديثة ومتطورة؛

- لن تنجح جامعات اليوم التي تعكس طبيعة وواقع مجتمعاتها في تحقيق وظائفها وأهدافها بفعالية بدون الاهتمام بالكفاءات البشرية وتنميتها، وفي ظل عصر المعرفة أصبح السبيل إلى ذلك تبني نمط إداري حديث يتولى المعرفة يصطلح عليه بإدارة المعرفة.

- توظف الجامعات عمليات إدارة المعرفة لتنمية الكفاءات البشرية، حيث تلعب دورا كبيرا في تحقيق التميز والريادة في البحوث العلمية، فعلى قدر كفاءة الجامعة في إدارة المعرفة يكون الإبداع والابتكار داخلها، ومن ثم يكون تميزها عن الجامعات الأخرى؛

2. نتائج الجزء التطبيقي للدراسة:

خلصت الدراسة الميدانية والتي شملت الأساتذة بجامعة: الأغواط، تيسمسيلت، بسكرة، خميس مليانة، أدرار سكيكدة إلى جملة من النتائج تمثلت في:

- انطلاقا من تحليل الدراسات السابقة قمنا ببناء نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في إدارة المعرفة، التي توصلنا إلى أنه يمكن قياسها انطلاقا من خمسة عمليات أساسية وهي: تشخيص توليد، تخزين، نشر وتطبيق المعرفة، أما المتغير التابع فكان تنمية الكفاءات البشرية، الذي توصلنا إلى أنه يمكن أن يقاس من خلال المهارات، المعارف، السلوكيات.

من خلال تحليل محاور الاستبيان الخاص لإجابات وأراء أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى أن:

- هناك مستوى متوسط لإدارة المعرفة في الجامعات، وهذا ما ينعكس على أغلب عملياتها ممثلة في تشخيص توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة؛

- هناك مستوى متوسط لتنمية الكفاءات البشرية في جامعات: الأغواط، تيسمسيلت، بسكرة، خميس مليانة أدرار، سكيكدة وهذا ما ينعكس من خلال عمليات إدارة المعرفة التي جاءت متوسطة أيضا لكل من الجامعات

3. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

قبول الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة. كانت النتائج كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تشخيص المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛

- الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين توليد المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛

- الفرضية الفرعية الثالثة وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تخزين المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛

- الفرضية الفرعية الرابعة: وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين توزيع المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة؛
- أما فيما يخص الفرضية الرئيسية الثانية: لإدارة المعرفة أثر إيجابي على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة، وكانت النتائج كالتالي:
- الفرضية الفرعية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه لتشخيص المعرفة أثر على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؛
- الفرضية الفرعية الثانية: نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه لا يوجد أثر لتوليد المعرفة على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه لتخزين المعرفة أثر على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه لا يوجد أثر لتوزيع المعرفة على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية H_1 البديلة لها ونقول أنه لتطبيق المعرفة أثر على تنمية الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- فيما يخص الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية). كانت النتائج كالتالي:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الرتبة العلمية عند مستوى 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى 0.05.
- أما الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية في تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية). كانت النتائج كالتالي:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الرتبة العلمية عند مستوى 0.05؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى 0.05.
4. أهم التوصيات والمقترحات:

- نظرا لوجود بعض الخلل في ممارسات جامعات: الاغواط، تيسمسيلت، بسكرة، أدرار، خميس مليانة سكيكدة لإدارة المعرفة ممثلة في عملياتها لتنمية الكفاءات البشرية والرفع من مستوى أدائها من خلال المعارف، المهارات السلوكيات ارتأت الباحثة تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد في تفعيل هذه الممارسات سالفة الذكر منها:
- ضرورة وعي الجامعة بأهمية المعرفة الضمنية لدى أساتذتها والعمل على تشخيصها وتوليدها لتحويلها الى أصل فكري ومعلن يوظف لخلق القيمة وتحقيق الأهداف البحثية والبيداغوجية؛
- ضرورة اهتمام الجامعات أكثر بإدارة المعرفة والتوجه نحو تطبيقها في مجال البحث العلمي والإطلاع على التجارب الناجحة في هذا المجال بهدف وضع قاعدة مرجعية تمكنها من الانطلاق؛
- تسليط الضوء على دور تشارك المعرفة وتخزينها في تنمية كفاءاتها البشرية وأهميتها في ذلك، بما يوافق احتياجات المنظمات المعرفية؛
- الاهتمام بعمليات آليات تشخيص المعرفة من خلال التعرف على أفضل الممارسات في مجال تشخيص المعرفة وأن تهتم الجامعة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة؛
- الاهتمام بطرق تخزين المعرفة من خلال إيجاد قواعد احتياطية للمعرفة؛
- إيلاء الاهتمام الأكثر بتطبيق المعرفة من خلال الإطلاع على أفضل الممارسات العالمية في تطبيق المعرفة والاستفادة من ذلك في تدريب الموظفين على تطبيق المعرفة؛
- ضرورة وضع خطة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأفضل الممارسات في مجال إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب والندوات والمؤتمرات العلمية الهادفة تتولاها الجامعة؛
- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة؛
- تشكيل لجنة لإدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية على مستوى الوزارة الوصية تتابع انشغالات ومشاكل التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات وتعمل على إصدار أدلة إرشادية تتضمن الخطوط العريضة لتساعدها على تبني هذا المدخل الإداري الحديث؛
- اعتماد مخابر بحث تهتم بالبحث في موضوع إدارة المعرفة بالجامعات والاهتمام بشكل خاص بطرق الاستفادة منها لتطوير وتحسين إنتاجية المعرفة العلمية بالجامعة الجزائرية تحديدا، وتشجيع الباحثين على الانتساب إلى تلك المخابر؛
- من الضروري إجراء تعديلات وبحوث تقديرية لما تم تحقيقه بتطبيق المعارف وتحديد الهدف منها؛
- ضرورة تكوين الجامعات لمواردها البشرية في مجال إدارة المعرفة ودعمهم وتحفيزهم على تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث من خلال المكافآت المادية والمعنوية ؛

- ضرورة تأسيس برامج بحث علمي تعاونية وطنية ودولية تقوم على: التعاون بين الجامعات ومؤسسات الانتاج؛ الربط بين مخرجات الجامعة البشرية والأكاديمية ومتطلبات سوق العمل؛ استخدام امكانيات المؤسسات الانتاجية في دعم وتمويل البحث العلمي؛ تحقيق مبدأ الشراكة بين الجامعات والدولة ومختلف قطاعات الانتاج؛
- ضرورة توافق إستراتيجية تطوير البحث العلمي مع برامج التنمية ومتطلباتها في ظل التوجهات الاقتصادية الحديثة؛
- على الجامعات تبني نماذج أخرى لتطوير البحث العلمي من منظور إدارة المعرفة ممثلة في الجامعات المنتجة الجامعات الاستثمارية، الجامعات الافتراضية، المنتجعات البحثية... الخ؛
- ضرورة إدراك الجامعات الجزائرية أهمية ما تشكله الكفاءات البشرية بغرض الاهتمام بهذا المورد وتطويره واستغلاله للرفي بجودة التعليم العالي.
- لا بد من تفعيل وحدات التدريب أكثر فأكثر، من خلال برامج تدريبية تقوم على المعرفة العلمية واستغلال الوسائل الحديثة مثل استخدام التدريب الإلكتروني؛
- التركيز على الاستخدام الفاعل لمداخل إدارة المعرفة في تطوير البحث العلمي من خلال توظيف المعرفة لإحداث تغيير نوعي في العملية التعليمية (العلاقة التكاملية بين التعليم والبحث العلمي)
- ضرورة اعطاء قيمة أكبر للكفاءات البشرية في المنظمات، خاصة تلك التي تنشط في مجالات المعرفة وتوليد المعرفة، ونخص بالذكر هنا الجامعات والمدارس العليا ومراكز البحث، والتي تعتبر المحطة المولدة للمعارف التي ستنتشر في سوق الاعمال فيما بعد؛
- ضرورة الاهتمام ببرمجة دورات تكوينية وتدريبات لزيادة تنمية معارف الافراد ومهاراتهم حول استخدام تكنولوجيات الحديثة؛
- فتح المجال أمام الاساتذة وتشجيعهم لتحصيل المعارف والمهارات الجديدة وتكريس ثقافة التواصل والعمل الجماعي وروح الفريق وتشجيع تبادل المعارف كوسيلة لتحويل المعارف الكامنة إلى معارف صريحة بالاستعانة بنظم الخبرة وأنظمة الذكاء الاصطناعي؛
- تخصيص أجور لائقة للأفراد وتقديم حوافز مادية ومعنوية لتحفيزهم على الابداع والابتكار ولمنع هجرة الكفاءات وانتقالها للعمل بمنظمات أجنبية أخرى؛

5. آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع تنمية الكفاءات البشرية من القضايا الهامة التي تشغل بال الباحثين والدولة، إذ بات كل منهم يدرك تمام الإدراك الدور الذي يلعبه هذا الأخير في تطور المجتمعات بما يضمن الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية وقد حاولنا في حدود إشكاليتنا المطروحة معالجة موضوع الدراسة من خلال ما تم تحصيله من مادة علمية في الجانب النظري وما تم كشفه من حقائق في الجانب التطبيقي، إلا أن تشعب الموضوع وتعدد زواياه يفتح المجال

واسعا للبحث في ثناياه. وفي هذا الإطار يمكننا طرح بعض المواضيع التي قد تكون موجهة لبعض الباحثين في اختياراتهم وعليه نذكر:

- دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي؛
- التعلم التنظيمي كآلية لتنمية الكفاءات البشرية بالجامعات الجزائرية؛
- دور تنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي؛

قائمة المصادر

والمراجع

I. المصادر والمراجع العربية:

أولاً. المصادر:

- القرآن الكريم: سورة الرحمن.
- القرآن الكريم: سورة الزمر.
- القرآن الكريم، سورة البقرة.
- القرآن الكريم: سورة الكهف.
- القرآن الكريم: سورة العلق.
- القرآن الكريم، سورة يوسف.
- القرآن الكريم، سورة التكويد.

ثانياً. الكتب:

1. إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013.
2. ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد الخامس، دار الجيل، بيروت، 2000.
3. أبو النصر مدحت محمد، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.
4. أحمد الخطيب، خالد زيغان، "إدارة المعرفة"، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
5. أحمد بدر، السياسة المعلوماتية وإستراتيجية التنمية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
6. إدريس المرسي، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
7. اميرة الجنابي و علاء فرحان طالب، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
8. أنس عبد الباسط عباس، "تخطيط وتنمية القوى العاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
9. إيمان السامرائي، هيثم حسين، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، عمان، 2004.
10. بسام عبد الهادي عفوية، "التعليم المبني على اقتصاد المعرفة"، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2010.

11. بلال خلف السكارنة، " تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
12. بلال خلف السكارنة، "التدريب الإداري"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
13. توماس وهلين، دافيد هنجر: تر محمد عبد الحميد مرسي ونعيم الصباغ، "الإدارة الاستراتيجية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
14. ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009.
15. جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، " السلوك التنظيمي" الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 2003.
16. حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
17. حسين البيلاوي وسلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2008.
18. حسين عبد اللطيف بعارة، "الأساليب الابداعية في التدريس الجامعي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
19. حميد الطائي، أحمد علي صالح ودينا فاضل الوائلي، إدارة الجدارات والمواهب، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
20. خالد عبد الرحيم الهيني، " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، بدون سنة النشر.
21. خضير الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، الأردن، 2009.
22. الخطيب أحمد، معاينة سالم عادل، "الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن 2009.
23. ديمينغ وروبرت هاغستروم، "إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات"، تر: هند رشدي، دار كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
24. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
26. رحيم يونس العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، 2008.

27. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
28. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2008.
29. سعد علي العنزي، احمد علي الصالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
30. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
31. سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016.
32. صالح علي عودة الهللات، " الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
33. صالح علي عودة الهللات، "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
34. صديق محمد عفيفي، إدارة الاعمال المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس والمكتبات الاخرى، القاهرة، 2003.
35. صلاح الدين الكبيسي و سعد زناد الحياوي، " إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005.
36. طاهر الغالي، الصالح منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال - الاعمال والمجتمع-، دار وائل، الأردن، بدون سنة النشر.
37. عبد الباري درة و محفوظ جودة، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
38. عبد الخالق فاروق، اقتصاد المعرفة في العالم العربي مشكلاته وأفق تطوره، شركة أبو ظبي للطباعة والنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
39. عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، عمان، 2013.
40. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
41. عبد الرزاق محمد قاسم، "نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1998.

42. عبد الله حسن مسلم، " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
43. عبد الوهاب سمير، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2007.
44. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008.
45. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم، " الإدارة الالكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة النشر.
46. علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للنشر، مصر، 2001.
47. علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، أوراق فكرية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
48. علي عبد الستار وآخرون، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
49. عماد عبد الوهاب، "علم المعلومات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
50. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
51. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
52. فرانكلين سي - أشبي وآرثر-بيل، ترجمة معين محمد الامام، " تبني التفوق: كيف تجتنب الشركة نخبة الموظفين الاكفاء وتحتفظ بهم"، ط1، مكتبة العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004.
53. الفيروز الآبادي ومحمد بن يعقوب، القاموس المحيط، الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
54. كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر والنشر و التوزيع ط4-2009.
55. كيفن كلينفكس، تر: موسى يونس، "توظيف المتميزين"، بيت الافكار الدولية، عمان، الاردن، بدون سنة نشر.
56. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الاعضاء، نيويورك، 2004.
57. ماجد زكي الجلاد، "تعلم القيم وتعليمها (تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم)"، دار الميسرة، الاردن، 2007.
58. محسن أحمد الخضري، "إقتصاد المعرفة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2001.

59. محفوظ جودة، حسن الزعبي وياسر المنصور، " منظمات الاعمال: المفاهيم والوظائف"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
60. محمد اسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ط1، 2005.
61. محمد اسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديد للنشر، الاسكندرية، 1999.
62. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
63. محمد العربي ولد خليفة، "المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
64. محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، " إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة -الهندرة"، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
65. محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في الاعمال في عصر التكنولوجيا"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
66. محمد عبد الفتاح الصيرفي، "البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين"، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
67. محمد عواد الزيادات، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
68. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، دار وائل، الأردن، 2009.
69. محمد محمود الحيلة، "مهارات التدريس الصفي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.
70. محمود عبد الفتاح رضوان، " إدارة المواهب في المنظمة"، ط1، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
71. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة العملية التدريبية : النظرية والتطبيق"، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
72. مصطفى ابراهيم، الزيات أحمد حسن، عبد القادر حامد وآخرون، المعجم الوسيط، ج1، اسطنبول، المكتبة الإسلامية، 2004.
73. مصطفى احمد السيد، "التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير"، مصر دار الكتب المصرية، 2001.

74. المللكاوي إبراهيم الخلوف، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
75. المنجد في اللغة والأعلام، دار الشرق، بيروت، 2014.
76. مهدي التميمي، "مهارات التعليم دراسات في الفكر والأداء التدريسي"، دار كنوز المعرفة 2007
77. نادر أحمد أبو شيخه، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
78. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوارق، عمان، 2008.
79. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوارق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
80. نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
81. نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2009.
82. نورالدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2011.
83. هادي مشعان ربيع، "علم النفس الإداري"، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-ط1، 2008.
84. الهاشمي عبد الرحمان والعزاوي فائزة، "المنهج والاقتصاد المعرفي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
85. هديل عزيز دراز، المعرفة ودورها في التنمية الاقتصادية، منشورات جامعة دمشق، 2006.
86. هيثم الحجازي، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
87. هيثم علي حجازي، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
88. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات - مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة-، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
89. الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.
90. وليم أوشي، ترجمة حسن محمد، النموذج الياباني في الإدارة النظرية Z، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985.
91. ياسين سعد غالب، "إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
92. يحيى سليم ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

ثالثاً. أطروحات الدكتوراه:

93. أبو جزر أماني طلعت ابراهيم، "مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005.
94. إلياس حناش، "واقع وآفاق التكامل الاقتصادي العربي في ظل اقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2014.
95. انتصار عربوات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية جامعة باتنة1، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، 2019/2018.
96. بريطل فاطمة الزهراء، أهمية التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
97. بوران سمية، مساهمة استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018/2017.
98. بوزيدي هدى، دور إدارة المعرفة في تطوير البحث العلمي بالجامعات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الاعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019/2018.
99. حسين وراذ، "جودة الخدمات الصحية للمؤسسات كآلية لتعزيز صورتها الذهنية من وجهة نظر العملاء"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تيسمسيلت، 2021/2020.
100. حمدي أبو القاسم، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013/2012.
101. حمود حيمر، " تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2018/2017.

102. داسي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
103. سملاي يحضيه، أثر الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
104. طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الاعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013/2010.
105. طيبي نادية، "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2018/2017.
106. العربي عمران، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2018/2017.
107. علي حسن يعن الله القرني، متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، 2009.
108. فريجة ليندة، "استراتيجية تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تأهيل المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2014.
109. كريمة بن صالح، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنمية الكفاءات البشرية في البنوك"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سوق اهراس، 2020/2019.
110. محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص: الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
111. مزياي حنان، "نظام الاتصال في المؤسسة ومساهمته في تطوير الكفاءات"، أطروحة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016.

112. هندا مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017/2016.
- رابعاً. رسائل الماجستير:
113. توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014/2013.
114. حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013/2012.
- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة بومرداس، 2011/2010.
115. رقية جوامع، "دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2014.
116. عذراء بن شارف، "التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
117. المرهون نسرين، "إدارة المعارف وتسيير الكفاءات، توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2009.
118. نوال نمور، "كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011.
- خامساً. الملتقيات والمؤتمرات:
119. أحمد قايد نور الدين، هلايلي اسلام، "ماهية إدارة المعرفة واستراتيجيتها واهم مقاربتها والتحديات التي تواجهها"، الملتقى الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة يحي فارس، المدية، 2017/11/16.
120. أحمد مصنوعة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التامينية الواقع وآفاق التطوير تجارب الدول"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

121. إيناس اللوزي، موسى اللوزي، معتز الدبعي، " إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التميز مؤشرات ومعايير قياس الأداء الإداري العربي"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25 افريل 2013.
122. براق محمد، رايح بن الشايب، " تسيير الكفاءات وتطويرها"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10/9 مارس 2004، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
123. بعلي حمزة، بنية محمد، " إدارة المعرفة ودورها في تعزيز إبداع العاملين في المنظمة"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة يحي فارس المدينة، 16 نوفمبر 2017.
124. الداوي الشيخ، " دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية"، ملتقى التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004
125. عقيلة صدوقي، "غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الأول حول: تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.
126. عيشوش رياض ومحبوب يمينة، "تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012.
127. فريد بلقوم وحبيب بن باير، " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 14/13 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
128. محمد نور الطاهر، احمد عبد القادر، "مفاهيم وأسس إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيقهما (إطار مفاهيمي)"، المؤتمر العلمي الدولي الـ12 للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الاردن، 24 افريل 2013.
129. مقيم صبري، " قيادة الكفاءات البشرية بالمنظمة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات حول تهمين الكفاءات وتنميتها في المنظمة، الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، 15/14 نوفمبر 2006.

130. موساوي زهية، خالددي خديجة، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8-9 مارس 2005.
131. نذير بن عليان، عبد الرحمان بن عنتر، "نحو نموذج لتسيير المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.
132. نيق ابوبكر، "استراتيجية التدريب وتحقيق الميزة التنافسية"، المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول تثمان الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 14-15 نوفمبر 2006.
- سادسا. المجالات:
133. ابريغم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، جامعة زيان عاشور الحلفة، جوان 2019.
134. آر إيه بوكانان، تر: شوقي جلال، "الآلة قوة وسلطة: التكنولوجيا والانسان منذ القرن 18 حتى الوقت الحاضر"، عالم الفكر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 259، الكويت، 2000.
135. بلقايد ابراهيم وبوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.
136. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والافعال، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 3، 2004.
137. حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة : مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، 2015.
138. حسن بسيوني حسن أيوب، "التطورات التكنولوجية وأثرها على الموارد البشرية بالمنظمات الصناعية المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 39، 2001.
139. رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات، مدخل النظم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 07، جامعة بسكرة، فيفري 2005.
140. شريف عبد المعطي العربي وأحمد حسن القشلان، "تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي والجودة الشاملة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 02، العدد 3، صنعاء، اليمن، 2009.
141. شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، جامعة بسكرة، 2014.

142. صلاح عبد القادر النعيمي و باسم فيصل نايف، " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد05، العدد31، الاردن، 2012.
143. عباس حسن جواد وعبد السلام علي حسن، "أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري"، مجلة جامعة أهل البيت، المجلد01، العدد05، جامعة اهل العراق، العراق، 2007.
144. عبد الحفيظ دايرة ومسعود كيسرى، " تمكين العاملين وأثره على تنمية الابداع في المؤسسة"، مجلة رؤى اقتصادية، العدد11(12)، جامعة الوادي، 2016.
145. عبد الرحمان بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي - مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم-، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، الرياض، 1998.
146. علم الدين بانقا ومحمد عمر باطويح، " تطوير المؤسسات العربية من منظور اقتصاد المعرفة"، سلسلة دراسات تنموية، العدد 61، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، جوان 2018.
147. كمال منصور، خليف عيسى، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة المقومات والعوائق، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد4، 2006.
148. ماجد محمد الزيودي، " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمشروع تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي في تنمية المهارات الحياتية لطلبة المدارس الحكومية الاردنية"، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد3، العدد 5، 2012.
149. محسن جواد راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد1، 2010.
150. محمد الكساسبة وآخرون، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، مجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد5، العدد1، عمان، 2009.
151. محمد نايف الرفاعي وآخرون، "مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أريحا"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد09، العدد01، الأردن، 2013.
152. نهاية عبد الهادي التلباتي وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد11، العدد2، 2015.
153. ولاء أحمد الزغول، صالح ناصر عليمات، واقع إدارة المعرفة لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الأردنية في شمال الاردن، دراسات العلوم التربوية، المجلد 45، العدد4، الجامعة الأردنية، 2018.
- سابعا. المراسيم والتشريعات:
154. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 51، 2003.

155. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 61، 2006.

.II المراجع الأجنبية:

156. **ABC of Knowledge Management**, Freely extracted from the NHS National Library for Health, July 2005
157. Alain labruffe, **management des compétences**, Afnor, Paris, 2005
158. Ardouin thierry, " **Ingénierie de Formation pour l'entreprise**", Ed Dunod, Paris, 2003.
159. Benjamin Chaminade, "**RH et compétences dans une démarche qualité**", Afnor, France, 2005.
160. Buboiss. N, Wilkerson. T, **Knowledge Management : Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada**, National Collaborating Centre for Methods and Tools: Canada, 2008.
161. Cécile Dejoux, "**les compétences au coeur de l'entreprise**", Editions D'organisation, Paris, France, 2001.
162. Cécile Dejoux, **Gestion des compétences ETGPEC**, Dunod, Paris, 2008.
163. Cécile. Dejoux et A. Dietrich, " **Management par les compétences : le cas Manpower**", Pearson Education, France, 2006.
164. Charmine E.J.Harter, Neal M.Ashkansy, Wilfred K.Zerbe, **Emotions in groups, Organizations and cultures (research on emotion in organizations Volume 05)**, 1st edition, Emerald Group publishing, UK, 2009.
165. Claude Blanche Allegre, Anne Elisabeth Andréassian, **Gestion des ressources humaines**, De Boeck, 2008.
166. Claude Lévy-Leboyer, "**La gestion des compétences**", édition d'Organisation, Paris, France, 2009.
167. Claude Levy-Leboyer, **évaluation du personnel: objectifs et méthodes**, 4eme édition, édition d'Organisation, Paris, 2002.
168. D. held & J. M. Riss, "**le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**", Revue employeur Suisse, N° 13, 1998.
169. Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, **Human resource management**, 7th edition, Pearson education, England, 2008.
170. **Dictionary of economics**, OXFORD University press, John Black , Nigar Hashimzade, Gareth D.Myles, 3rd edition, UK, 2009.
171. Dvid A.Decenzo, Stephen P.Robbins and Susan L.verhulst, **Human resource management**, 11th edition, Wiley education, Singapore, Asia, 2013.
172. Edgar H. Schein, **The Corporate Culture Survival Guide**, Jossey-Bass , 2009.
173. Emanuel Carré. Alain Labruffe, "**Guide de Nouveau Formateur (Talent te Pratique)**", édition AFNOR, 2006.
174. Ganesh Shermon, **Competency based HRM**, Tata McGraw-Hill, India, 2008.

175. George Bohlander, Scott Smel, **Managing human resources**, 15th edition, Cengage learning (south western), USA, 2009.
176. Gottschalk Petter, **Strategic knowledge management technology**, Idea Group Publishing, 2005.
177. Graham s, Toft , **Human capital policies for the knowledge Economy**,(presentation prepared for National goverons Association cenerference-Reaching New Heights , Advancing Workforee policy Through innovation and Reauthozation-washing,D.C, 9-11/12/2002.
178. Gregory et all , **Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes**, Journal of Business Research 62 , 2009.
179. Guy Le Boterf, "**Construire les compétences individuelles et collectives**", édition d'Organisation, Paris, France, 2000.
180. Guy le Boterf, "**de la compétence: Essai sur un attracteur étrange**", les éditions d'organisation, 2^{ème}, 1994.
181. Guy Le Boterf," **L'ingénierie Des Compétences**", Les Editions D'organisations, 2eme Edition, Paris 2000.
182. Henry Mintzberg, **structure et dynamiques de l'organisation**, Paris, Edition d'organisation, 18ème édition, 2005.
183. Hislop.D, **Knowledge Management in Organization**, University Press, New York, 2009.
184. Holsapple, C. and M. Singh, **The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness**, (Arlington: Schema Press), 2001.
185. Huber G, **Organizational Learning**, Organisationnel sciences, Fed, vol 2, n 1, 1991.
186. Ikujiro Nonaka, Herotaka Takeuchi, **La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apparente**, De Boeck University, Bruxelles, 1997.
187. Jacques Igalens,"**Audit des ressources humaines**", Editions Liaisons, 3ème édition, Paris, 2004.
188. Jean Guy Millet, "**La compétence**", édition d'Organisation, Paris, France, 2006.
189. Jean-Marie Peretti, "**Dictionnaire des ressources humaines**", édition Vuibert, Paris, France, 1999.
190. Jean-Marie Pertti, "**Gestion des ressources humaines**", Vribert, 12 édition, Paris, 2004-2005.
191. Jean-Pierre Bouchez ," **Les nouveaux travailleurs du savoir**", édition d'Organisation, Paris, 2004.
192. Jémeljan Hakemulder, **The moral laboratory: experiment examining the effects of reading literature on social perception and moral self-concept**, John Benjamins publishing company, USA, 2000..
193. Joseph m. Firestone, **ph.d.Enterprise, formation portals and knowledge Management**, butterworth-heinemann, usa.

194. Lang, J.C, « **Managérial concerns in knowledge management** », The Journal of Knowledge Management, 5(2001).
195. Levey.Leboyer, **la gestion des compétence**, édition organisation, Paris, 2éme édition,1997.
196. Lloyd Davies, **Informal learning: a new model for making sense of experience**, Grower publishing, UK, 2008, P:11.
197. Lou Van Beirendonck, "**le management des compétences dans l'entreprise**", édition de Boeck, Bruxelles,2004.
198. Lou Van Beirendonk, Tous compétents : **Le management des compétences dans l'entreprise**, édition Boeck, Belgique, 2006.
199. Lou Van Beirendonk, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, édition Boeck, Belgique.
200. Lou Van Beirendonck, **Management des compétences**, édition De Boeck, Belgique, 2004.
201. Martin Wickes,Annette Leslie,Fiona Lettice, **a perspective of Nonaka's SECI model from programme management :combining management information**, performance measurement and information desing.
202. Mary Clarkson, **Developing IT staff: a practical approach**, Springerm, USA, 2001.
203. Michael Armstrong, **Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management**, Kogan page publisher, UK, 2010.
204. Nonak and Takeuchi , H. "**The Know bdge**" , reating company , 1995.
205. Nonaka, I.and H.Takeuchi, "**The Knowledge creating company**" : how Japanese companies create the dynamics of innovation,(New York: Oxford University Press,1995.
206. Oxford, **Advanced Learner's Dictionary**, London, owford, 5thed, 1995..
207. Patrick Gilbert, Géraldine Shmith, "**Evaluation des compétences et situation de gestion** ", Economica, Paris, 1999.
208. Petter Gottschalk, **Strategic knowledge management technology**, Idea Group publishing, USA, 2005.
209. Philippe Zarifian, "**le modèle de la compétence**", édition Liaisons, Paris, France, 2001.
210. R.Chopra, **Dictionary of management**, Anmol publication, New Delhi, India, 2005.
211. R.D.Gatewood, H.S. Feild and M.Barrick, **Human resource selection**, 6th edition, Thomson Higher education, United States of America, 2008.
212. R.Palan, **Competency management (a practitioner's guide)**, Specialist management resources sdn, Malaysia, 2003.

213. Saeed, Tahir et al , **Knowledge Management Practices: Role Of Organizational Culture**, Proceedings of ASBBS , V17 N 1, 2010.
214. Sandra bellier, **Le savoir-être dans l'entreprise**, édition Vuibert, Pris, France, 1998.
215. Schein. E, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
216. Seema Sanghi, **The handbook of competency mapping**, 2nd edition, Response books, India, 2007.
217. Shimon L.Dolan , et autres, **La gestion des des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3^{ème} édition, édition village mondiale, Canada, 2002.
218. Simon L.Dolan et autres, **Gestion des ressources humaines**, 4eme édition, édition Pearson éducation, Canada, 2008.
219. Steininger Thomas , **The Learning Organization from the Perspective of the evolutionary Epistemology**, Jagerhausgasse, Vienna, 2010.
220. Sylvie St- ong, **Relever les défis de gestion des Ressource humaine**, gâtant Mourine, Canada, 2001.
221. Thomas H.Davenport, Laurence Prusak, **Working knowledge (how organizations manage what they know)**, Harvard Business School Press, 2 nd edition, USA, 2000.
222. Todd. R Groff and Thomas. P jones, **Introduction to Knowledge Management: KM in Business**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data,2003.
223. Wayne F. Casio, “**Management Human Resources**”, Me Grow Hill, lmc Fourth, Ed, America, 1995.
224. Yves Emery, **Renouveler la gestion des ressources humaines (une approche axée sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privées)**, Ppur presses polytechniques, Lausanne, Suisse, 2003.

.III المواقع الالكترونية:

225. <https://www.mesrs.dz/ar/centres-universitaires>
226. <http://lagh-univ.dz/>
227. <http://www.univ-dbkm.dz/>
228. <https://www.univ-adrar.edu.dz/>
229. <http://www.univ-tissemsilt.dz/index.php/statistique/>
230. <http://www.univ-skikda.dz/index.php/ar/>
231. <https://univ-biskra.dz/index.php/ar/>
232. <http://lagh-univ.dz/staff-enseignants>.
233. <https://www.univ-adrar.edu.dz/statuniversite/consulterle02/02/2021>
234. <http://flel.univ-skikda.dz/index.php/ar/2014-01-15-12-22>
[60/chiffres](#).

235. <http://univ-biskra.dz/images//crsi2018/presnt-univ-2018.pdf>
236. <http://www.univ-dbk.m.dz/#>.
237. <http://www.univ-tissemsilt.dz/index.php/statistique/>
238. <http://eco.univ-setif.dz/site2/archives/612>
239. <https://www.noorbook.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%AC%D8%AF-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%84%D8%BA%D8%A9-pdf>

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1)

قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	الأستاذ المحكم
جامعة تيسمسيلت	أستاذ	أ.د العيداني إلياس
جامعة الاغواط	أستاذ	أ.د حمدي أبو القاسم
جامعة الاغواط	أستاذة	أ.د شتاتحة عائشة
جامعة الاغواط	أستاذ محاضر "أ"	د. نعيجات عبد الحميد
جامعة الاغواط	أستاذ محاضر "أ"	د. التاوتي عبد العليم
جامعة الاغواط	أستاذة محاضرة "أ"	د. مطابس آمال

الملحق رقم (2)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تيسمسيلت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية دكتوراه ل م د

طالبة دكتوراه: صفية بن دومة

تحت اشراف الأستاذ الدكتور: إلياس العيداني

إستبيان الدراسة

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة تحية طيبة وبعد:

لنا عظيم الشرف أن أتقدم لسيادتكم الموقرة بطلبنا هذا والمتمثل في الإجابة على الأسئلة وذلك بصدد إعداد أطروحة دكتوراه الموسومة بـ: " إدارة المعرفة كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية في المنظمات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، حيث تهدف إلى كشف طبيعة ومدى تأثير المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في إدارة المعرفة على المتغير التابع والمتمثل في تنمية الكفاءات البشرية، من خلال البحث في واقع ما يجري في الجامعات الجزائرية لذا نرجو من حضرتكم الموقرة مساعدتنا بالإجابة على الاسئلة وذلك مشكورين مأجورين غير مأمورين. أحيطكم علما أننا نحتاجها بغرض البحث العلمي.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للأساتذة بمؤسسات التعليم العالي بغرض تحليل النتائج فيما بعد الإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب من طرف أفراد العينة.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

من 35 إلى 45 سنة من 45 إلى 55 سنة من 55 إلى 60 سنة أكثر من 60 سنة

3. المؤهل العلمي:

دكتوراه دولة دكتوراه علوم دكتوراه الطور الثالث ماجستير

5. الرتبة العلمية:

أستاذ التعليم العالي أستاذ محاضر أ أستاذ محاضر ب أستاذ مساعد أ أستاذ مساعد ب

6. الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: محاور الإستبيان

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة						
أولا: تشخيص المعرفة						
01	تسعى الجامعة للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر داخلية.					

قائمة الملاحق

					02	تسعى الجامعة للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر خارجية
					03	تقوم الجامعة بالرصد المنظم للمعارف المتاحة والمتجددة لدى اساتذتها.
					04	تقوم الجامعة بتحديد المعرفة اللازمة لمواكبة المستجدات في بيئة العمل.
					05	تشجع الجامعة على القيام بدورات وبرامج تدريبية لفائدة الأساتذة لاكتساب المعرفة.
					06	تقوم الجامعة بعقد مؤتمرات وندوات وملتقيات وطنية ودولية كوسيلة للحصول على المعرفة.
ثانيا: توليد المعرفة						
					07	تشجع الجامعة المبادرات الفردية والجماعية بين الأساتذة.
					08	تسعى الجامعة لتشجيع الحوار وتبادل الأفكار والمعارف بين الأساتذة .
					09	تعمل الجامعة على دعم برامج البحث والتطوير .
					10	تتحمم الجامعة باقتراحات وأفكار الأساتذة لتوليد معارف جديدة وإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.
					11	تستخدم الجامعة محابر البحث العلمي لتوليد المعرفة من خلال تقديم التسهيلات المادية للأساتذة.
					12	تدعم الجامعة اساتذتها في تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والايام الدراسية لتوليد أفكار جديدة.
ثالثا: تخزين المعرفة						
					13	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات معلوماتية شاملة خاصة بكافة الهيئة التدريسية.
					14	يوجد لدى الجامعة تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.
					15	تستخدم الجامعة أسلوب التخزين المباشر للمعرفة من خلال الاقراص المدمجة الوثائق التقارير والمستندات لتسهيل الوصول إليها.
					16	تتحمم الجامعة بتوثيق معارف الاساتذة في الجامعة وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة

قائمة الملاحق

					وقواعد معلومات يستند إليها في حل المشكلات.
				17	تعتمد الجامعة على أساليب الكترونية في حفظ وتخزين المعرفة مثل قواعد بيانات، الانظمة الخبيرة..
رابعاً: توزيع المعرفة					
				18	يستطيع الاساتذة داخل الجامعة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.
				19	توفر الجامعة تسهيلات تكنولوجية للمشاركة بالمعرفة مثل شبكة اتصال داخلية، بريد الكتروني، ارشيف الكتروني.
				20	تمتلك الجامعة على شبكة معلومات داخلية تسهل الوصول إلى المعرفة اللازمة.
				21	تصلك المعرفة المتعلقة بعملك بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب.
				22	تتوفر الجامعة على هيكل تنظيمي مرن يسهل على الاساتذة نقل ومشاركة المعرفة بين جميع المستويات.
خامساً: تطبيق المعرفة					
				23	تشجع الجامعة على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة وتطوير طرق جديدة للعمل.
				24	تشجع الجامعة على التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه وإرشاد الاساتذة.
				25	تسعى الجامعة للمتابعة للتأكد من تطبيق الاساتذة الأساليب العمل التي تدرب عليها.
				26	تقوم الجامعة بتكوين الاساتذة حول كيفية استخدام المعرفة.
				27	تعمل الجامعة على توظيف المعرفة المتاحة لتوليد معرفة جديدة.
				28	تقوم الجامعة باستغلال المعرفة المخزنة على مستواها في حل المشكلات التي تواجهها.
				29	تحاول الجامعة ضمان توفير متطلبات تطبيق المعرفة المتمثلة في: الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية.
المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية					
				30	يملك الاساتذة المؤهلات العلمية المناسبة

قائمة الملاحق

					لأداء المهام الموكلة إليهم بنجاح.
				31	لدى الاساتذة معرفة جيدة بمهامهم وما يحيط بهم.
				32	تحاول الجامعة القيام بدورات تدريبية تخصصية لرفع معارف كفاءتها البشرية
				33	تمتلك الجامعة الموارد البشرية المؤهلة في كافة المهام والنشاطات.
				34	تشجع الجامعة الاساتذة على تبادل المعلومات والمعارف والخبرات.
				35	لدى الاساتذة المعلومات الكافية في إدارة قواعد البيانات (تخزين واسترجاع البيانات)
				36	يهتم الاساتذة بالتعرف على كل ما هو جديد فيما يخص التكنولوجيا
				37	تقوم الجامعة باكتساب الاساتذة المهارات الضرورية لحل المشاكل واتخاذ القرارات بشكل فعال.
				38	تحاول الجامعة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات الاساتذة وفقا لمتطلبات العصرنة والرقمنة.
				39	تقوم المؤسسة بإكساب الكفاءات مهارات العمل ضمن فرق العمل.
				40	يعمل الاساتذة على إنجاز أعمالهم من خلال ما يملكونه من مهارات شخصية، اتصالية، قيادية، تقنية.
				41	تساعد المهارات المكتسبة من التكوين باكتساب أنماط سلوكية تسمح بالاندماج مع الموظفين وتعديل اسلوب العمل
				42	لدى الاساتذة مهارات التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
				43	يستطيع الاساتذة توظيف المعرفة المكتسبة بطريقة جيدة وفعالة لتنفيذ مهام وظيفتهم.
				44	لدى الاساتذة الاحساس بالمسؤولية اتجاه العمل
				45	يحاول الاساتذة السعي باستمرار لتنمية الاتصال والعلاقات الايجابية وتنمية روح الفريق.
				46	لدى الاساتذة الاستعداد للالتزام بقواعد

قائمة الملاحق

					السلوك وآدابه في المواقف المختلفة	
					لدى الأساتذة سمات معرفية تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.	47
					لدى الاساتذة القدرة على التعامل مع الأفراد باختلاف مستوياتهم الثقافية والسلوكية.	48
					يتلقى الاساتذة التحفيز المناسب والمكافئة على إنجاز الاعمال بالشكل الأفضل	49
					يشعر الاساتذة انهم أعضاء فاعلون وجزء لا يتجزأ من الجامعة.	50
					تملك المؤسسة نظام تحفيزي يتلائم والعمل والمهام المطلوبة.	51
					تعمل الجامعة على إيجاد جو العمل المناسب من خلال تشجيع البحث العلمي.	52

قائمة الملاحق

الملحق رقم (3)

مخرجات برنامج ال SPSS22

1. خصائص عينة الدراسة:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	133	63,6	63,6	63,6
أنثى	76	36,4	36,4	100,0
Total	209	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 35 إلى 45 سنة	144	68,9	68,9	68,9
من 45 إلى 55 سنة	56	26,8	26,8	95,7
من 45 إلى 55 سنة	8	3,8	3,8	99,5
من 55 إلى 60 سنة	1	,5	,5	100,0
Total	209	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دكتوراه دولة	43	20,6	20,6	20,6
دكتوراه علوم	131	62,7	62,7	83,3
دكتوراه الطور الثالث	11	5,3	5,3	88,5
ماجستير	24	11,5	11,5	100,0
Total	209	100,0	100,0	

الرتبة العلمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أستاذ التعليم العالي	54	25,8	25,8	25,8
أستاذ محاضر أ	71	34,0	34,0	59,8
أستاذ محاضر ب	47	22,5	22,5	82,3
أستاذ مساعد أ	27	12,9	12,9	95,2
أستاذ مساعد ب	10	4,8	4,8	100,0
Total	209	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	24	11,5	11,5	11,5
من 5 إلى 10 سنوات	79	37,8	37,8	49,3
Validه من 10 إلى 20 سنة	85	40,7	40,7	90,0
أكثر من 20 سنة	21	10,0	10,0	100,0
Total	209	100,0	100,0	

2. صدق وثبات أداة الدراسة (ألفا كرومباخ):

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	52

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,714	6

قائمة الملاحق

3. التكرارات النسبية لإجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان:

تسعى الجامعة للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر داخلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	3,8	3,8	3,8
غير موافق	63	30,1	30,1	34,0
موافق	138	66,0	66,0	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تسعى الجامعة للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر خارجية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	14	6,7	6,7	6,7
غير موافق	53	25,4	25,4	32,1
موافق	135	64,6	64,6	96,7
موافق بشدة	7	3,3	3,3	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تشجع الجامعة على القيام بدورات وبرامج تدريبية لفائدة الأساتذة لاكتساب المعرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	33	15,8	15,8	15,8
غير موافق	90	43,1	43,1	58,9
موافق	82	39,2	39,2	98,1
موافق بشدة	4	1,9	1,9	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تقوم الجامعة بعقد مؤتمرات وندوات وملتقيات وطنية ودولية كوسيلة للحصول على المعرفة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	9,1	9,1	9,1
غير موافق	60	28,7	28,7	37,8
موافق	123	58,9	58,9	96,7
موافق بشدة	7	3,3	3,3	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تشجع الجامعة المبادرات الفردية والجماعية بين الأساتذة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	13	6,2	6,2	6,2
غير موافق	57	27,3	27,3	33,5
موافق	126	60,3	60,3	93,8
موافق بشدة	13	6,2	6,2	100,0
Total	209	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

تسعى الجامعة لتشجيع الحوار وتبادل الأفكار والمعارف بين الأساتذة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	25	12,0	12,0	12,0
غير موافق	75	35,9	35,9	47,8
موافق	102	48,8	48,8	96,7
موافق بشدة	7	3,3	3,3	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تعمل الجامعة على دعم برامج البحث والتطوير.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	15	7,2	7,2	7,2
غير موافق	49	23,4	23,4	30,6
موافق	132	63,2	63,2	93,8
موافق بشدة	13	6,2	6,2	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تهتم الجامعة باقتراحات وأفكار الأساتذة لتوليد معارف جديدة وإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	21	10,0	10,0	10,0
غير موافق	59	28,2	28,2	38,3
موافق	120	57,4	57,4	95,7
موافق بشدة	9	4,3	4,3	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تستخدم الجامعة مخابر البحث العلمي لتوليد المعرفة من خلال تقديم التسهيلات المادية للأساتذة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	14	6,7	6,7	6,7
غير موافق	79	37,8	37,8	44,5
موافق	109	52,2	52,2	96,7
موافق بشدة	7	3,3	3,3	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تدعم الجامعة اساتذتها في تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والايام الدراسية لتوليد أفكار جديدة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	15	7,2	7,2	7,2
غير موافق	82	39,2	39,2	46,4
موافق	109	52,2	52,2	98,6
موافق بشدة	3	1,4	1,4	100,0
Total	209	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

تمتلك الجامعة قاعدة بيانات معلوماتية شاملة خاصة بكافة الهيئات التدريسية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	20	9,6	9,6	9,6
غير موافق	95	45,5	45,5	55,0
موافق	91	43,5	43,5	98,6
موافق بشدة	3	1,4	1,4	100,0
Total	209	100,0	100,0	

يوجد لدى الجامعة تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	17	8,1	8,1	8,1
غير موافق	64	30,6	30,6	38,8
موافق	121	57,9	57,9	96,7
موافق بشدة	7	3,3	3,3	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تستخدم الجامعة أسلوب التخزين المباشر للمعرفة من خلال الأقراص المدمجة الوثائق التقارير والمستندات لتسهيل الوصول

إليها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	23	11,0	11,0	11,0
غير موافق	69	33,0	33,0	44,0
موافق	112	53,6	53,6	97,6
موافق بشدة	5	2,4	2,4	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تهتم الجامعة بتوثيق معارف الاساتذة في الجامعة وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة وقواعد معلومات يستند إليها في حل

المشكلات.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	30	14,4	14,4	14,4
غير موافق	75	35,9	35,9	50,2
موافق	95	45,5	45,5	95,7
موافق بشدة	9	4,3	4,3	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تعتمد الجامعة على أساليب الكترونية في حفظ وتخزين المعرفة مثل قواعد بيانات، الانظمة الخبيرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	33	15,8	15,8	15,8
غير موافق	90	43,1	43,1	58,9
موافق	82	39,2	39,2	98,1
موافق بشدة	4	1,9	1,9	100,0
Total	209	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

يستطيع الاساتذة داخل الجامعة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	20	9,6	9,6	9,6
غير موافق	82	39,2	39,2	48,8
موافق	95	45,5	45,5	94,3
موافق بشدة	12	5,7	5,7	100,0
Total	209	100,0	100,0	

توفر الجامعة تسهيلات تكنولوجية للتشارك بالمعرفة مثل شبكة اتصال داخلية، بريد الكتروني، ارشيف الكتروني.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	17	8,1	8,1	8,1
غير موافق	57	27,3	27,3	35,4
موافق	127	60,8	60,8	96,2
موافق بشدة	8	3,8	3,8	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تمتلك الجامعة على شبكة معلومات داخلية تسهل الوصول إلى المعرفة اللازمة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	21	10,0	10,0	10,0
غير موافق	64	30,6	30,6	40,7
موافق	116	55,5	55,5	96,2
موافق بشدة	8	3,8	3,8	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تصلك المعرفة المتعلقة بعملك بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	9,1	9,1	9,1
غير موافق	51	24,4	24,4	33,5
موافق	132	63,2	63,2	96,7
موافق بشدة	7	3,3	3,3	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تتوفر الجامعة على هيكل تنظيمي مرن يسهل على الاساتذة نقل ومشاركة المعرفة بين جميع المستويات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	12	5,7	5,7	5,7
غير موافق	57	27,3	27,3	33,0
موافق	126	60,3	60,3	93,3
موافق بشدة	14	6,7	6,7	100,0
Total	209	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

تشجع الجامعة على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة وتطوير طرق جديدة للعمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	24	11,5	11,5	11,5
غير موافق	41	19,6	19,6	31,1
موافق	136	65,1	65,1	96,2
موافق بشدة	8	3,8	3,8	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تشجع الجامعة على التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه وإرشاد الاساتذة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	11	5,3	5,3	5,3
غير موافق	50	23,9	23,9	29,2
موافق	131	62,7	62,7	91,9
موافق بشدة	17	8,1	8,1	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تسعى الجامعة للمتابعة للتأكد من تطبيق الاساتذة الأساليب العمل التي تدرّب عليها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	9,1	9,1	9,1
غير موافق	50	23,9	23,9	33,0
موافق	129	61,7	61,7	94,7
موافق بشدة	11	5,3	5,3	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تقوم الجامعة بتكوين الاساتذة حول كيفية استخدام المعرفة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	13	6,2	6,2	6,2
غير موافق	53	25,4	25,4	31,6
موافق	131	62,7	62,7	94,3
موافق بشدة	12	5,7	5,7	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تعمل الجامعة على توظيف المعرفة المتاحة لتوليد معرفة جديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	14	6,7	6,7	6,7
غير موافق	47	22,5	22,5	29,2
موافق	131	62,7	62,7	91,9
موافق بشدة	17	8,1	8,1	100,0
Total	209	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

تقوم الجامعة باستغلال المعرفة المخزنة على مستواها في حل المشكلات التي تواجهها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	9,1	9,1	9,1
غير موافق	65	31,1	31,1	40,2
موافق	112	53,6	53,6	93,8
موافق بشدة	13	6,2	6,2	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تحاول الجامعة ضمان توفير متطلبات تطبيق المعرفة المتمثلة في: الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي،

الثقافة التنظيمية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	38	18,2	18,2	18,2
غير موافق	76	36,4	36,4	54,5
موافق	91	43,5	43,5	98,1
موافق بشدة	4	1,9	1,9	100,0
Total	209	100,0	100,0	

يملك الاساتذة المؤهلات العلمية المناسبة لأداء المهام الموكلة إليهم بنجاح

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	25	12,0	12,0	12,0
غير موافق	77	36,8	36,8	48,8
موافق	107	51,2	51,2	100,0
Total	209	100,0	100,0	

لدى الاساتذة معرفة جيدة بمهامهم وما يحيط بهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	9,1	9,1	9,1
غير موافق	63	30,1	30,1	39,2
موافق	115	55,0	55,0	94,3
موافق بشدة	12	5,7	5,7	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تحاول الجامعة القيام بدورات تدريبية تخصصية لرفع معارف كفاءتها البشرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	15	7,2	7,2	7,2
غير موافق	73	34,9	34,9	42,1
موافق	108	51,7	51,7	93,8
موافق بشدة	13	6,2	6,2	100,0
Total	209	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

تمتلك الجامعة الموارد البشرية المؤهلة في كافة المهام والنشاطات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	14	6,7	6,7	6,7
غير موافق	60	28,7	28,7	35,4
موافق	127	60,8	60,8	96,2
موافق بشدة	8	3,8	3,8	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تشجع الجامعة الاساتذة على تبادل المعلومات والمعارف والخبرات.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	9,1	9,1	9,1
غير موافق	49	23,4	23,4	32,5
موافق	133	63,6	63,6	96,2
موافق بشدة	8	3,8	3,8	100,0
Total	209	100,0	100,0	

لدى الاساتذة المعلومات الكافية في إدارة قواعد البيانات) تخزين واسترجاع البيانات)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	26	12,4	12,4	12,4
غير موافق	63	30,1	30,1	42,6
موافق	113	54,1	54,1	96,7
موافق بشدة	7	3,3	3,3	100,0
Total	209	100,0	100,0	

يهتم الاساتذة بالتعرف على كل ماهو جديد فيما يخص التكنولوجيا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	10	4,8	4,8	4,8
غير موافق	52	24,9	24,9	29,7
موافق	139	66,5	66,5	96,2
موافق بشدة	8	3,8	3,8	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تقوم الجامعة باكساب الاساتذة المهارات الضرورية لحل المشاكل واتخاذ القرارات بشكل فعال.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	18	8,6	8,6	8,6
غير موافق	65	31,1	31,1	39,7
موافق	117	56,0	56,0	95,7
موافق بشدة	9	4,3	4,3	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تحاول الجامعة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات الاساتذة وفقا لمتطلبات العصرنة والرقمنة

قائمة الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	13	6,2	6,2	6,2
غير موافق	53	25,4	25,4	31,6
موافق	133	63,6	63,6	95,2
موافق بشدة	10	4,8	4,8	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تقوم الجامعة بإكساب الكفاءات مهارات العمل ضمن فرق العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	31	14,8	14,8	14,8
غير موافق	95	45,5	45,5	60,3
موافق	81	38,8	38,8	99,0
موافق بشدة	2	1,0	1,0	100,0
Total	209	100,0	100,0	

يعمل الأساتذة على إنجاز أعمالهم من خلال ما يملكونه من مهارات شخصية، اتصالية، قيادية، تقنية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	11	5,3	5,3	5,3
غير موافق	89	42,6	42,6	47,8
موافق	104	49,8	49,8	97,6
موافق بشدة	5	2,4	2,4	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تساعد المهارات المكتسبة من التكوين باكتساب أنماط سلوكية تسمح بالاندماج مع الموظفين وتعديل أسلوب العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	9,1	9,1	9,1
غير موافق	78	37,3	37,3	46,4
موافق	108	51,7	51,7	98,1
موافق بشدة	4	1,9	1,9	100,0
Total	209	100,0	100,0	

لدى الاساتذة مهارات التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	24	11,5	11,5	11,5
غير موافق	80	38,3	38,3	49,8
موافق	101	48,3	48,3	98,1
موافق بشدة	4	1,9	1,9	100,0
Total	209	100,0	100,0	

يستطيع الاساتذة توظيف المعرفة المكتسبة بطريقة جيدة وفعالة لتنفيذ مهام وظيفتهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	25	12,0	12,0	12,0

قائمة الملاحق

غير موافق	76	36,4	36,4	48,3
موافق	101	48,3	48,3	96,7
موافق بشدة	7	3,3	3,3	100,0
Total	209	100,0	100,0	

لدى الاساتذة الاحساس بالمسؤولية اتجاه العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	25	12,0	12,0	12,0
غير موافق	61	29,2	29,2	41,1
موافق	114	54,5	54,5	95,7
موافق بشدة	9	4,3	4,3	100,0
Total	209	100,0	100,0	

يحاول الاساتذة السعي باستمرار لتنمية الاتصال والعلاقات الايجابية وتنمية روح الفريق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	23	11,0	11,0	11,0
غير موافق	82	39,2	39,2	50,2
موافق	100	47,8	47,8	98,1
موافق بشدة	4	1,9	1,9	100,0
Total	209	100,0	100,0	

لدى الاساتذة الاستعداد للالتزام بقواعد السلوك وأدائه في المواقف المختلفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	22	10,5	10,5	10,5
غير موافق	75	35,9	35,9	46,4
موافق	107	51,2	51,2	97,6
موافق بشدة	5	2,4	2,4	100,0
Total	209	100,0	100,0	

لدى الأساتذة سمات معرفية تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	25	12,0	12,0	12,0
غير موافق	73	34,9	34,9	46,9
موافق	104	49,8	49,8	96,7
موافق بشدة	7	3,3	3,3	100,0
Total	209	100,0	100,0	

لدى الاساتذة القدرة على التعامل مع الأفراد باختلاف مستوياتهم الثقافية والسلوكية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	7	3,3	3,3	3,3
غير موافق	45	21,5	21,5	24,9
موافق	136	65,1	65,1	90,0

قائمة الملاحق

موافق بشدة	21	10,0	10,0	100,0
Total	209	100,0	100,0	

يتلقى الاساتذة التحفيز المناسب والمكافئة على إنجاز الاعمال بالشكل الأفضل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	13	6,2	6,2	6,2
غير موافق	55	26,3	26,3	32,5
موافق	124	59,3	59,3	91,9
موافق بشدة	17	8,1	8,1	100,0
Total	209	100,0	100,0	

يشعر الاساتذة انهم أعضاء فاعلون وجزء لا يتجزأ من الجامعة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	11	5,3	5,3	5,3
غير موافق	44	21,1	21,1	26,3
موافق	133	63,6	63,6	90,0
موافق بشدة	21	10,0	10,0	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تملك المؤسسة نظام تحفيزي يتلائم والعمل والمهام المطلوبة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	18	8,6	8,6	8,6
غير موافق	56	26,8	26,8	35,4
موافق	119	56,9	56,9	92,3
موافق بشدة	16	7,7	7,7	100,0
Total	209	100,0	100,0	

تعمل الجامعة على ايجاد جو العمل المناسب من خلال تشجيع البحث العلمي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	18	8,6	8,6	8,6
غير موافق	56	26,8	26,8	35,4
محايد	23	11,0	11,0	46,4
موافق	96	45,9	45,9	92,3
موافق بشدة	16	7,7	7,7	100,0
Total	209	100,0	100,0	

5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى الجامعة للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر داخلية	209	3,28	1,020

قائمة الملاحق

تسعى الجامعة للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر خارجية	209	3,33	1,096
تقوم الجامعة بالرصد المنظم للمعارف المتاحة والمتجددة لدى اساتذتها.	209	3,03	1,186
تقوم الجامعة بتحديد المعرفة اللازمة لمواكبة المستجدات في بيئة العمل.	209	2,89	1,247
تشجع الجامعة على القيام بدورات وبرامج تدريبية لفائدة الأساتذة لاكتساب المعرفة	209	2,68	1,199
تقوم الجامعة بعقد مؤتمرات وندوات وملتقيات وطنية ودولية كوسيلة للحصول على المعرفة.	209	3,19	1,160
تشخيص	209	3,0678	,74018
N valide (listwise)	209		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تشجع الجامعة المبادرات الفردية والجماعية بين الأساتذة	209	3,33	1,127
تسعى الجامعة لتشجيع الحوار وتبادل الأفكار والمعارف بين الأساتذة.	209	2,96	1,210
تعمل الجامعة على دعم برامج البحث والتطوير.	209	3,38	1,125
تهتم الجامعة باقتراحات وأفكار الأساتذة لتوليد معارف جديدة وإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.	209	3,18	1,186
تستخدم الجامعة مخابر البحث العلمي لتوليد المعرفة من خلال تقديم التسهيلات المادية للأساتذة.	209	3,08	1,141
تدعم الجامعة اساتذتها في تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والايام الدراسية لتوليد أفكار جديدة.	209	3,01	1,124
توليد المعرفة	209	3,1555	,90855
N valide (listwise)	209		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمتلك الجامعة قاعدة بيانات معلوماتية شاملة خاصة بكافة الهيئة التدريسية.	209	2,82	1,142
يوجد لدى الجامعة تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.	209	3,18	1,149

قائمة الملاحق

تستخدم الجامعة أسلوب التخزين المباشر للمعرفة من خلال الاقراص المدمجة الوثائق التقارير والمستندات لتسهيل الوصول إليها.	209	3,03	1,186
تهتم الجامعة بتوثيق معارف الاساتذة في الجامعة وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة وقواعد معلومات يستند إليها في حل المشكلات.	209	2,89	1,247
تعتمد الجامعة على أساليب الكترونية في حفظ وتخزين المعرفة مثل قواعد بيانات، الانظمة الخبيرة تخزين_المعرفة	209	2,68	1,199
	209	2,9215	,95855
N valide (listwise)	209		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يستطيع الاساتذة داخل الجامعة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.	209	2,99	1,211
توفر الجامعة تسهيلات تكنولوجية للتشارك بالمعرفة مثل شبكة اتصال داخلية، بريد الكتروني، ارشيف الكتروني.	209	3,25	1,142
تمتلك الجامعة على شبكة معلومات داخلية تسهل الوصول إلى المعرفة اللازمة.	209	3,12	1,186
تصلك المعرفة المتعلقة بعملك بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب.	209	3,27	1,142
تتوفر الجامعة على هيكل تنظيمي مرن يسهل على الاساتذة نقل ومشاركة المعرفة بين جميع المستويات	209	3,35	1,121
توزيع_المعرفة	209	3,1962	,94928
N valide (listwise)	209		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تشجع الجامعة على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة وتطوير طرق جديدة للعمل.	209	3,30	1,173
تشجع الجامعة على التطبيق الفعال للمعرفة من خلال توجيه وإرشاد الاساتذة	209	3,44	1,100

قائمة الملاحق

تسعى الجامعة للمتابعة للتأكد من تطبيق الاساتذة الأساليب العمل التي تدرّب عليها.	209	3,30	1,160
تقوم الجامعة بتكوين الاساتذة حول كيفية استخدام المعرفة.	209	3,36	1,110
تعمل الجامعة على توظيف المعرفة المتاحة لتوليد معرفة جديدة	209	3,43	1,125
تقوم الجامعة باستغلال المعرفة المخزنة على مستواها في حل المشكلات التي تواجهها	209	3,17	1,199
تحاول الجامعة ضمان توفير متطلبات تطبيق المعرفة المتمثلة في: الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية.	209	2,75	1,243
تطبيق المعرفة	209	3,2509	,92224
N valide (listwise)	209		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يمتلك الاساتذة المؤهلات العلمية المناسبة لأداء المهام الموكلة إليهم بنجاح	209	2,90	1,165
لدى الاساتذة معرفة جيدة بمهامهم وما يحيط بهم	209	3,18	1,191
تحاول الجامعة القيام بدورات تدريبية تخصصية لرفع معارف كفاءتها البشرية	209	3,15	1,178
تمتلك الجامعة الموارد البشرية المؤهلة في كافة المهام والنشاطات	209	3,26	1,119
تشجع الجامعة الاساتذة على تبادل المعلومات والمعارف والخبرات.	209	3,30	1,143
لدى الاساتذة المعلومات الكافية في إدارة قواعد البيانات) تخزين واسترجاع البيانات)	209	3,06	1,216
يهتم الاساتذة بالتعرف على كل ما هو جديد فيما يخص التكنولوجيا	209	3,40	1,052
تقوم الجامعة باكساب الاساتذة المهارات الضرورية لحل المشاكل واتخاذ القرارات بشكل فعال.	209	3,16	1,169
تحاول الجامعة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات الاساتذة وفقاً لمتطلبات العصرنة والرقمنة	209	3,35	1,100
تقوم الجامعة باكساب الكفاءات مهارات العمل ضمن فرق العمل.	209	2,66	1,167

قائمة الملاحق

يعمل الأساتذة على إنجاز أعمالهم من خلال ما يملكونه من مهارات شخصية، اتصالية، قيادية، تقنية.	209	3,01	1,111
تساعد المهارات المكتسبة من التكوين باكتساب أنماط سلوكية تسمح بالاندماج مع الموظفين وتعديل اسلوب العمل لدى الاساتذة مهارات التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.	209	3,00	1,156
يستطيع الاساتذة توظيف المعرفة المكتسبة بطريقة جيدة وفعالة لتنفيذ مهام وظيفتهم.	209	2,91	1,183
لدى الاساتذة الاحساس بالمسؤولية اتجاه العمل	209	2,95	1,210
يحاول الاساتذة السعي باستمرار لتنمية الاتصال والعلاقات الايجابية وتنمية روح الفريق	209	3,10	1,219
لدى الاساتذة الاستعداد للالتزام بقواعد السلوك وآدابه في المواقف المختلفة	209	2,90	1,177
لدى الاساتذة سمات معرفية تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة	209	2,99	1,181
لدى الاساتذة القدرة على التعامل مع الأفراد باختلاف مستوياتهم الثقافية والسلوكية.	209	2,98	1,211
يتلقى الاساتذة التحفيز المناسب والمكافئة على إنجاز الاعمال بالشكل الأفضل	209	3,57	1,041
يشعر الاساتذة انهم أعضاء فاعلون وجزء لا يتجزأ من الجامعة.	209	3,37	1,141
تملك المؤسسة نظام تحفيزي يتلائم والعمل والمهام المطلوبة.	209	3,52	1,092
تعمل الجامعة على ايجاد جو العمل المناسب من خلال تشجيع البحث العلمي.	209	3,28	1,190
تنمية الكفاءات	209	3,17	1,164
N valide (listwise)	209	3,1381	,85699

Corrélations

	تشخيص	تنمية	
تشخيص	Corrélation de Pearson	1	,713**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	209	209
تنمية	Corrélation de Pearson	,713**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	

6. نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون:

N	209	209
---	-----	-----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	توليد	تنمية	
توليد	Corrélation de Pearson	1	,789**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	209	209
تنمية	Corrélation de Pearson	,789**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	209	209

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	تخزين	تنمية	
تخزين	Corrélation de Pearson	1	,753**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	209	209
تنمية	Corrélation de Pearson	,753**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	209	209

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	توزيع	تنمية	
توزيع	Corrélation de Pearson	1	,793**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	209	209
تنمية	Corrélation de Pearson	,793**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	209	209

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	تطبيق	تنمية	
تطبيق	Corrélation de Pearson	1	,884**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	209	209
تنمية	Corrélation de Pearson	,884**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	209	209

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

قائمة الملاحق

	عمليات	تنمية	
عمليات	Corrélation de Pearson	1	,856**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	209	209
تنمية	Corrélation de Pearson	,856**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	209	209

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

7. نتائج اختبار الانحدار البسيط بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	عمليات ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : تنمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,856 ^a	,733	,732	,44357	1,913

a. Valeurs prédites : (constantes), عمليات

b. Variable dépendante : تنمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	112,032	1	112,032	569,391	,000 ^b
	Résidu	40,729	207	,197		
	Total	152,761	208			

a. Variable dépendante : تنمية

b. Valeurs prédites : (constantes), عمليات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,365	,120	3,040	,003
	عمليات	,889	,037	,856	,000

a. Variable dépendante : تنمية

8. اختبار الإنحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode

قائمة الملاحق

1	تطبيق, تخزين, توليد, توزيع, تشخيص ^b	Entrée
---	---	--------

- a. Variable dépendante : تنمية
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,905 ^a	,819	,815	,36892	2,050

- a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق, تخزين, توليد, توزيع, تشخيص
b. Variable dépendante : تنمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	125,132	5	25,026	183,883	,000 ^b
	Résidu	27,628	203	,136		
	Total	152,761	208			

- a. Variable dépendante : تنمية
b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق, تخزين, توليد, توزيع, تشخيص

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,757	,130		5,837	,000
	تشخيص	-,485	,108	-,419	-4,510	,000
	توليد	,117	,060	,124	1,943	,053
	تخزين	,436	,083	,488	5,247	,000
	توزيع	-,021	,061	-,024	-,349	,727
	تطبيق	,705	,066	,759	10,674	,000

- a. Variable dépendante : تنمية

9. إختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) لاختبار الفرضية الثالثة (عمليات إدارة المعرفة)

متغير الجنس

ANOVA à 1 facteur

عمليات المعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,475	1	1,475	2,178	,142
Intra-groupes	140,221	207	,677		
Total	141,696	208			

متغير العمر

قائمة الملاحق

ANOVA à 1 facteur

عمليات المعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,199	3	,400	,583	,627
Intra-groupes	140,497	205	,685		
Total	141,696	208			

متغير المؤهل العلمي

ANOVA à 1 facteur

عمليات المعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,336	3	,779	1,145	,332
Intra-groupes	139,360	205	,680		
Total	141,696	208			

متغير الرتبة العلمية

ANOVA à 1 facteur

عمليات المعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,516	4	1,379	2,066	,087
Intra-groupes	136,180	204	,668		
Total	141,696	208			

متغير الأقدمية

ANOVA à 1 facteur

عمليات المعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,213	3	1,404	2,094	,102
Intra-groupes	137,484	205	,671		
Total	141,696	208			

10. إختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) لاختبار الفرضية الرابعة (تنمية الكفاءات البشرية)

متغير الجنس

ANOVA à 1 facteur

تنمية الكفاءات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,190	1	1,190	1,625	,204

قائمة الملاحق

Intra-groupes	151,571	207	,732		
Total	152,761	208			

متغير العمر

ANOVA à 1 facteur

تنمية الكفاءات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,778	3	,259	,350	,789
Intra-groupes	151,983	205	,741		
Total	152,761	208			

متغير المؤهل العلمي

ANOVA à 1 facteur

تنمية الكفاءات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,774	3	,925	1,264	,288
Intra-groupes	149,987	205	,732		
Total	152,761	208			

متغير الرتبة العلمية

ANOVA à 1 facteur

تنمية الكفاءات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	12,986	4	3,247	4,738	,001
Intra-groupes	139,775	204	,685		
Total	152,761	208			

متغير الأقدمية

ANOVA à 1 facteur

تنمية الكفاءات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,933	3	1,311	1,806	,147
Intra-groupes	148,828	205	,726		
Total	152,761	208			