

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA

Faculté des Sciences Économiques,

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département : Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

العنوان

دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري
-دراسة حالة جامعة المسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

إعداد الطالبين:

أسيا طاليبي

بن شعبان جهاد

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر - ب -	د حسين بركاتي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ -	د موسى بن البار
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	د مصطفى جوجو

السنة الجامعية: 2017/2016



الشكر

﴿رَبِّ أَوْزَغْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِلِّي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ النمل - الآية 19

نشكر الله عز و جل ونحمده على كل نعمة التي انعم بها علينا ووفقنا لإنهاء هذا

العمل المتواضع ، و نتقدم بالشكر إلى كل من علمنا علما نافعا .

كما نتوجه بالشكر الجزيل المرفوق باسمى عبارات التقدير و الاحترام و

الإمتنان إلى أستاذنا المشرف: بن البار موسى ، على كل النصح والتوجيه والإرشاد

الذي خصنا به

كما لا تفوتنا الفرصة بأن نتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة الذين لم يخلوا

علينا بنصائحهم القيمة كما نتوجه بالتحية والشكر لكافة الطاقم الإداري لجامعة

محمد بوضياف .

وفي الأخير نشكر كل من ساهم بإنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو

بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة .

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:
أعز إنسانين في الحياة
أمي وأبي أطل الله في عمرهما
إخوتي وأخواتي حفظهم الله
صديقاتي وعائلاتهم الله
إلى كل من كان سندا لي في انجاز هذا العمل

جهاد

جهاد

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى روح أبي الطاهرة الذي لم تمهله الدنيا

لأرتوي من حنانه

الذي تمنيت أن يشاركني فرحتي لتكتمل رحمة

الله عليه

إلى من علمتني مواجهة الصعاب أُمي حفظها الله

وأدامها تاجاً فوق رؤوسنا

إلى إخوتي وأختي

إلى زميلاتي وزملائي

آسيا



الفهرس

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	
شكر وعرفان	
الفهرس	
قائمة الجداول والأشكال والملاحق	
مقدمة	أ-هـ
الفصل الأول: إدارة المعرفة والكفاءة البشرية	
تمهيد	20
المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة	21
المطلب الأول: مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة	21
المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة	22
المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة	24
المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة	25
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للكفاءة البشرية	29
المطلب الأول: مفهوم الكفاءة البشرية	29
المطلب الثاني: خصائص الكفاءة البشرية	30
المطلب الثالث: أنواع الكفاءة البشرية	31
المطلب الرابع: أبعاد الكفاءة البشرية	32
خلاصة الفصل	36
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
تمهيد	38
المبحث الأول: لمحة حول المنظمات الحكومية	39
المطلب الأول: المقصود بالمنظمات الحكومية	39
المطلب الثاني: تقسيمات وأنواع المنظمات الحكومية	40
المطلب الثالث: تعريف المنظمة محل الدراسة	42
المبحث الثاني : منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة	45
المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة	45

45	الفرع الأول: منهج الدراسة
45	الفرع الثاني: تصميم وتحكيم الإستبيان
47	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة
48	المطلب الثالث: التعريف بمجتمع وعينة البحث ووصف خصائصها
48	الفرع الأول: التعريف بمجتمع وعينة البحث
48	الفرع الثاني: وصف خصائص العينة من حيث البيانات العامة
49	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها
50	المطلب الأول: إختبار فرضيات الدراسة
50	الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى
53	الفرع الثاني : إختبار الفرضية الثانية
54	الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة
56	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
56	الفرع الأول: تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى
59	الفرع الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية
61	الفرع الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة
62	خلاصة الفصل
63	خاتمة
67	قائمة المراجع
71	قائمة الملاحق

مقدمة

مقدمة :

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فعاليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها. كما ان المورد البشري هو العنصر الرئيسي والمحوري في المؤسسات، والذي بدوره تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماما، فإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول لغايتها.

لهذا عملت المنظمات ولا تزال تعمل على تطوير العنصر البشري والإرتقاء به للحصول على كفاءات بشرية عالية ومتميزة ، بل إن المورد البشري أصبح هو مصدر الميزة التنافسية للعديد من المؤسسات المعاصرة خاصة تلك التي تتبنى المقاربات ذلت الصلة بالموارد والكفاءات.

وبعد التركيز على الكفاءة البشرية تولد مصطلح حديث في الآونة الأخيرة ألا وهو "إدارة المعرفة" الأسلوب الإداري الذي يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات جديدة وسريعة ومستمرة، حيث يقترن نجاح المؤسسة بقدرتها على استغلال المعرفة وتطويرها وخلق معارف جديدة لتوظيفها في الابتكار لأساليب تلبي الاحتياجات وتحقق الأهداف، وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين كفاءة المورد البشري فقد جاءت إشكالية هذا البحث كما يلي:

أولاً: الإشكالية الرئيسية

❖ ما مدى إسهام إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بجامعة المسيلة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

❖ هل يوجد تجسيد لعمليات إدارة المعرفة بجامعة المسيلة؟

❖ هل يوجد اهتمام من طرف إدارة الجامعة بكفاءتها البشرية؟

❖ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة لتحسين كفاءة الموارد البشرية بجامعة المسيلة؟

❖ ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

❖ يوجد تجسيد لعمليات إدارة المعرفة بجامعة المسيلة .

تم تجزئة هذه الفرضية وفق عمليات إدارة المعرفة إلى الفرضيات الجزئية الآتية:

- ✓ يوجد تجسيد لعملية توليد المعرفة بجامعة المسيلة.
- ✓ يوجد تجسيد لعملية تخزين المعرفة بجامعة المسيلة.
- ✓ يوجد تجسيد لعملية توزيع المعرفة بجامعة المسيلة.
- ✓ يوجد تجسيد لعملية تطبيق المعرفة بجامعة المسيلة.

الفرضية الثانية:

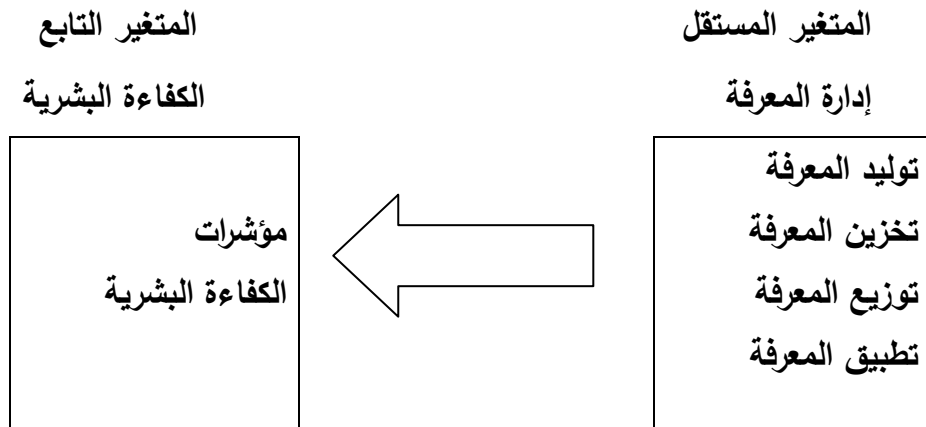
- ❖ يوجد اهتمام من طرف إدارة الجامعة بكفاءتها البشرية.

الفرضية الثالثة:

- ❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة لتحسين كفاءة الموارد البشرية بجامعة المسيلة.

ثالثا: نموذج الدراسة

شكل توضيحي لنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

رابعا: أهمية الدراسة

تمثلت أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- جاءت هذه الدراسة لتجسيد الاتجاهات الحديثة في الإدارة المعاصرة.
- تمثل الدراسة اسهامات في إدارة المعرفة لدى المؤسسات الجامعية باعتبار أن مخرجاتها تتمثل في الموارد البشرية.
- إثراء المكتبة الجامعية بالدراسات ذات الصلة بإدارة الجامعة .

خامسا: أهداف الدراسة

تمثلت اهدف هذه الدراسة فيما يلي:

- _ التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والكفاءة البشرية.
- _ إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية المؤسسة.
- _ التوصل إلى تقديم اقتراحات التي من شأنها أن تساعد الكل على تحسين مستوى تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة وذلك للحصول على كفاءات عالية.

سادسا: مبررات إختيار الموضوع

كان اختيار الموضوع من اقتراح الأستاذ المشرف لتوافقه مع تخصص الدراسة بالإضافة إلى الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع

- * الدور الهام الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري.
- * أصبحت المعرفة مصدر إستراتيجي لتمييز المؤسسات.

سابعا: منهج الدراسة

من أجل الاجابة على إشكالية الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعنى بدراسة الظواهر القائمة وتحليل وتفسير النتائج ودراسة العلاقات السببية وذلك من خلال الاعتماد على الإستبيان كأداة جمع للمعلومات .

ثامنا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال شهري افريل وماي 2017 .
- الحدود المكانية: تركزت هذه الدراسة على مستوى كليات جامعة المسيلة، بالجزائر.
- الحدود الموضوعية:تم تناول المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة متمثلة في عملياتها الأربع (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق)، وكفاءة الموارد البشرية من خلال مجموعة من المؤشرات .

تاسعا: الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه هذا البحث، وتحديد موقع مساهمته العلمية بالمقارنة مع ماقدمه الغير، تمت الإستعانة ببعض الدراسات منها :

- دراسة بن جدو محمد الأمين، بعنوان "دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجيات التميز"، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير لعلوم التسيير تخصص الإدارة

الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013. هدفت هذه الدراسة الى إبراز مدى اهتمام المنظمة بإدارة كفاءاتها البشرية من خلال القيام ببعض الأنشطة المساعدة على ذلك. ومدى مساهمتها في تحقيق استراتيجية التميز، حيث توصلت إلى إدارة الكفاءات تساهم من خلال انشطتها في المؤسسة محل الدراسة في تحقيق التميز في المجالات المحددة في هذه الدراسة والمتمثلة في: الجودة الإبداع والإبتكار، المعرفة، التكنولوجيا.

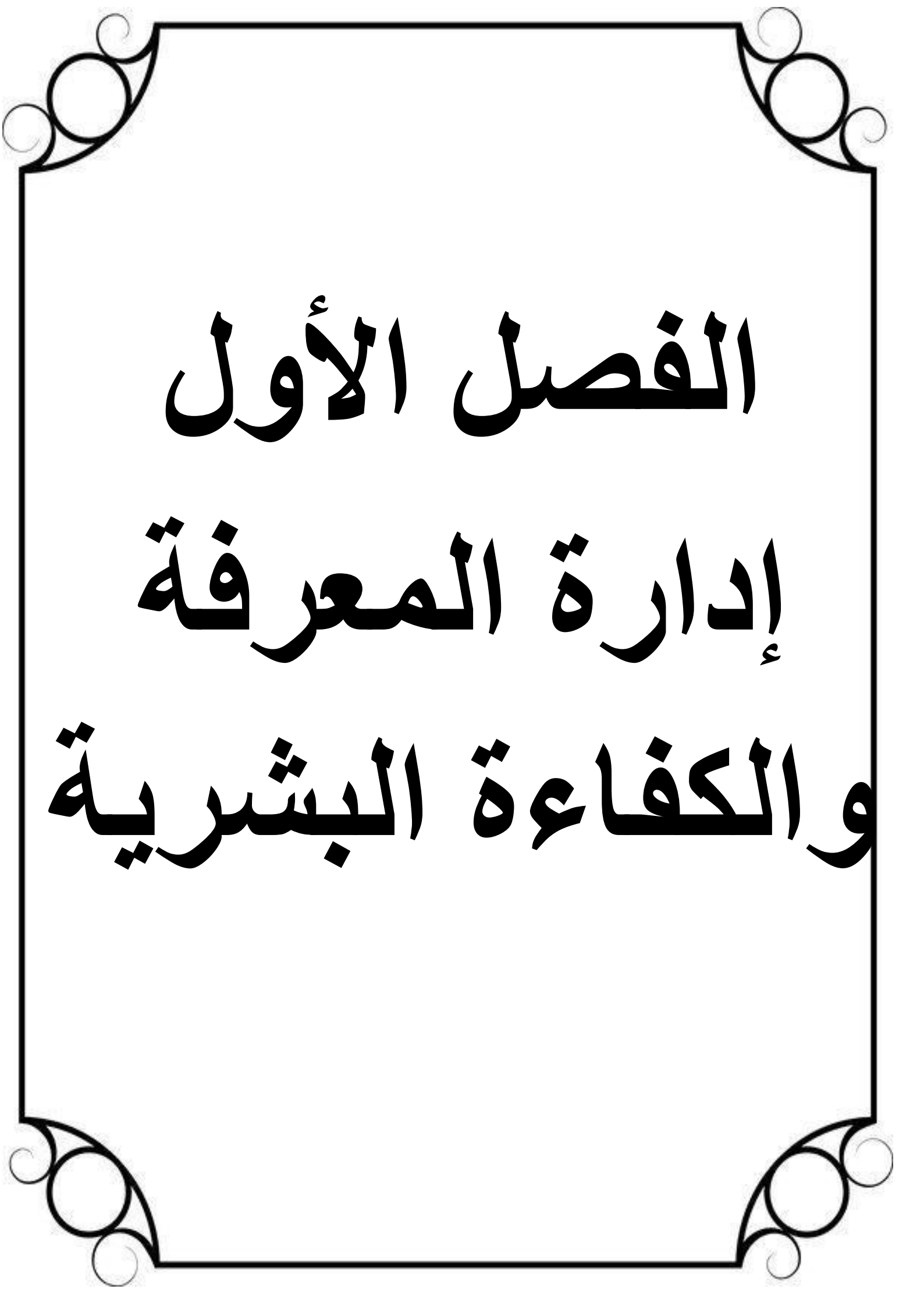
-دراسة حسين بركاتي، بعنوان "واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الإقتصاد المعرفي"، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، بحث منشور في مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، المسيلة، 2015. هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية لبعض المنظمات الناشطة بولاية المسيلة، ومدى اهتمامها بتنمية مواردها البشرية، حيث توصلت إلى أن المعرفة هي أساس خلق الثروة في الاقتصاد المعرفة، وأن تنمية الموارد البشرية في جانب التمكين ذا مستوى كفاءة العمال متوسط وهذا نظرا لمستوى كفاءة العمال وطبيعة تفكير القيادة خاصة في المؤسسات العمومية، وأما بالجانب المتعلق بالرأسمال الفكري نجده بمستوى متوسط وهذا راجع إلى ضعف المهارات.

- دراسة حمزة بعلي، بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية"، دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية لدى بعض البنوك العاملة في الجزائر، حيث توصلت هذه الدراسة انه لا يمكن نفي الدور الأساسي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات إدارة المعرفة، فهي بمثابة البنية التحتية التي تدعم هذه العمليات، ما يلاحظ أن هذه التكنولوجيا تستطيع أن تكون ذات فعالية في مجال المعرفة الصريحة، بينما تبقى مجموعة من المعارف وهي الضمنية صعبة التعامل معها، نظرا لطابعها غير قابل للقياس، وتكتفي التكنولوجيا بتحفيز الأفراد لمحاولة التشارك بها.

أما هذه الدراسة فاهتمت بالدور الذي يمكن أن تسهم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها التي تم تلخيصه في توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بإحدى المؤسسات العمومية غير الهادفة للربح والمتمثلة في جامعة المسيلة.

عاشرا: هيكل الدراسة

تناولت الدراسة هذا الموضوع من خلال خطة بحث اشتملت على مقدمة وفصلين وخاتمة، تم التطرق في الفصل الأول الإطار النظري لإدارة المعرفة والكفاءة البشرية، حيث خصص المبحث الأول لإدارة المعرفة، الذي تناول مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة في مطلبه الأول، المطلب الثاني تناول نشأة ومفهوم إدارة المعرفة، والمطلب الثالث احتوى نشأة ومفهوم إدارة المعرفة، أما المطلب الرابع تناول عمليات إدارة المعرفة. أم المبحث الثاني اختص بالكفاءة البشرية، حيث شمل المطلب الاول مفهوم الكفاءة البشرية، المطلب الثاني احتوى خصائص الكفاءة البشرية، المطلب الثالث تم فيه التطرق إلى أنواع الكفاءة البشرية، وأخيرا المطلب الرابع تناول أبعاد الكفاءة البشرية. والفصل الثاني أبرز الإطار التطبيقي للدراسة والذي يركز على استخدام أساليب إحصائية لتقديم نتائج للفرضيات المطروحة وتحليلها.



الفصل الأول

إدارة المعرفة

والكفاءة البشرية

تمهيد:

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة. وقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها.

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة، حيث أن المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير كفوة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، فلقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المنظمات، لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التفوق.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل لإدارة المعرفة والكفاءة البشرية حيث سيتناول فيه:

المبحث الأول: إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: الكفاءة البشرية.

المبحث الأول: إدارة المعرفة

إن التحول الكبير في أساليب عمل المؤسسات بعدما أصبحت المعرفة جزءا مهما في رأس مالها، ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلى مواكبة العصر الجديد بغية التمتع ببعض المزايا التي تجعلها تتفوق بها على المنافسين في السوق، فمفهوم "إدارة المعرفة" قبل التطرق إليه لابد من التطرق أولا إلى "المعرفة، البيانات، المعلومات، الحكمة"، كمدخل لإدارة المعرفة وذلك في المطلب، أما المطلب الثاني فضمناه نشأة ومفهوم إدارة المعرفة، كما أن المطلب الثالث تضمن أهمية إدارة المعرفة، أما المطلب الرابع ورد به عمليات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة

أفضل من عبروا عن "إدارة المعرفة" هم الذين عرفوا المعرفة أولا والغريب أن تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة، وحتى نصل إلى المعرفة لابد أن نمر قبلها بمرحلتين هما:

أولا: البيانات (data)

البيانات ليست بالمفهوم الجديد والطارئ في الفكر الإنساني فقد تطرق إليها العديد من الكتاب، ومن تعاريفها نجد بأنها مجموعة من الحقائق أو الوسائل أو الإشارات أو لأراء أو الاتجاهات¹.

ثانيا: المعلومات (informations)

هي مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها².

وعلى هذا الأساس هذه التعريفات يمكننا القول أن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها وارتبطت مع بعضها البعض بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، ويكون ذلك عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة عادة في الحواسيب.

مما لا شك فيه أن هناك فرق أساسي بين المعلومات والبيانات وهذه الأخيرة تمثل مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار، أما المعلومات فهي تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لقسم معين، قد تعتبر بيانات عادية لقسم آخر تحتاج لعمليات وتعديلات قبل اتخاذ إية قرار.

¹ عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى 2002، ص 29.

² القنديجي عامر، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى 2006، ص 113.

ثالثا: المعرفة (knowledge)

هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات التي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة، والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم. فهي حصيلة الامتزاج الخفي بين البيانات والمعلومات والخبرة والمهارات والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، ما يوفر القدرة على فهم وإدراك الأحداث والوقائع وما يرتبط بها¹.

رابعا: الحكمة (wisdom)

إذ تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة اعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري، لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة وخرق السائد منها من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف².

المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

في هذا المطلب سنتناول نشأة إدارة المعرفة ومفهومها

أولا: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعملاق المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديد نسبيا ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ففي الفترة الممتدة من بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة النشأة والاهتمام بموضوع إدارة المعرفة إلا أن الإنطلاقة الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينات وبالضبط بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة المعرفة في شركة "سكانديا" للتأمين وفي مختبرات بكمان وغيرها.

¹ سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، معهد العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، 2008-2009، ص 21.

² إبراهيم الخلوفاي الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2007، ص 24.

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة، فمنهم من تناولها من منظور تقني ومنهم من تناولها من جانب ثقافي أو إجتماعي كل حسب رأيه وتوجيهه.

يعرف (Wiik) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى إكتشاف وظائف المعرفة الخطيرة، الإيجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها¹.

تعد إدارة المعرفة أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والإبتكار في المؤسسة وأساسا للرشد الإداري وبلوغ الكفاءة وتحقيق الأداء المتميز، وذلك باستخدام الأدوات والأساليب التي تسمح بكسب المعرفة². إدارة المعرفة هي التخطيط والتنظيم والتحفيز ومراقبة الموارد البشرية والعمليات والنظم في المنظمة لتضمين أصول المعلومات ذات العلاقة، لأجل تطوير الكفاءات البشرية³.

يمكن أن نركز على التعريف التالي "إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، التنظيم، التنسيق ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، استعمال، خلق وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وبالتالي على هذه الأخيرة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى مواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، وتنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتها بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة"، وبتحليلنا لهذا التعريف فانه يمكننا استخلاص أن إدارة المعرفة⁴:

- ✓ لا تختصر فقط بالمعرفة الظاهرة، بل تتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية، ومنه إلى الكفاءات.
- ✓ تعتبر نظاما هادفا يستجيب لأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ تعد نظاما تسييريا ترتكز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة.
- ✓ يولد هذا النظام المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، بيروت، الطبعة الأولى 2005، ص21.

² محمد زرقون، الحاج عرابي، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، بحث منشور في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، الجزائر، ديسمبر، 14، ص122.

⁴ William R.king, knoweledge and organization learning, koits graduate, shoog of business, vniv of pittsbug,p04.

⁴ حمزة بعلی، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 18.

من خلال ماسبق يمكن أن نعطي تعريفا لإدارة المعرفة "إدارة المعرفة تعني الاستغلال الأمثل للمعارف بالمؤسسة سواء الظاهرة والتي يمكن تخزينها في ذاكرة المؤسسة، أو الضمنية الموجودة في عقول الكفاءات والخبرات، مما يستدعي البحث عن مصادر المعرفة داخل أو خارج المؤسسة، ومن ثم فرزها ونشرها ومحاولة تقييمها، وأخيرا تخزينها".

المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة

تضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها تحقيق الأتي¹:

- التحول الجيد في بيئة الأعمال يفرض على المنشآت التميز بقدرات جيدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي.
- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من مختلف المعلومات.
- القياس المقارن والرصد التنافسي.
- تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، والعلامات التجارية، والشهرة).
- إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
- خلق قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المؤسسة.

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة

لقد تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال، وقد تبين من الدراسات الحالية عدم وجود اتفاق حول تصنيف وترتيب تلك العمليات، فهناك بعض العمليات تكررت عند أكثر من باحث، وفي أكثر من نموذج من نماذج عمليات إدارة المعرفة والتي يمكن وصفها بالعمليات الأكثر أهمية وقد اتفق معظم الباحثين على العمليات الجوهرية الأساسية لإدارة المعرفة وهي التوليد، تخزين، توزيع، تطبيق، وتتمثل عمليات إدارة المعرفة فيما يلي:

أ- تشخيص المعرفة:

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 91.

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد¹.

ب- تحديد أهداف المعرفة:

إدارة المعرفة ليست هدفا بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وتترك المنظمات أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة وبدون تحقيق تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مريكة².

ج- توليد المعرفة:

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها، هذا ما أشار إليه (Coffee) عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين، لكن من الممكن أن يتم توليد معرفة جديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتفكير الإبداعي، يتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد ومن الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالتوليد هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر هذه الأيام وأصبح التنافس كبير عليها، لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وأن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارة البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل المجالات العمل والخبرة³.

د- تخزين المعرفة:

بعد تمكن المنظمات من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها، تسعى جاهدة بكل ما أتيت من قوة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقا. ويتم خزن المعرفة في مخازن المعرفة التي تتسع لكل أشكال المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين وبمرورها على مصافي لتكريه وتنظيمها لتتجسد في النظم الخبيرة، قواعد المعرفة،

¹ عبد الرزاق فوزي، حسناوي بليار، إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظل الذهنيات المعاصرة، بحث منشور في المجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، الجزائر، نوفمبر 2015، ص 377.

² عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى 2013، ص 108.

³ حمزة بعلي، مرجع سابق، ص 28-29.

الإجراءات والعمليات الموثقة، شبكات العمل، وكل هذا يشكل الذاكرة التنظيمية للمنظمة. كما تعتبر عملية تخزين المعرفة جسرا بين توليد المعرفة¹.

هـ - توزيع المعرفة:

توفى المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت المناسب يعتبر جوهر عملية التوزيع، وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات نشر المعرفة وتوزيعها كالاترنت والانترنات، كما وتشمل أيضا نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد. وتنتقل المعرفة عبر المنظمات إذا توفرت لها وسيلة النقل التي تكون متفهمة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها، وكذلك وجود الحافز وإزالة المعوقات والحواجز التي تحول دون هذا النقل وتنتقل المعرفة بشكل تصميم، أو تنتقل على شكل آلة عن طريق معرفة مكونات وكيفية عملها وتصنيفها، أو تنتقل هجرة العقول البشرية من خلال السفر أو الانتقال من وظيفة إلى أخرى².

و - تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة وتقييم نتائجه يردم الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية وتطبيقها، وتقوم العديد من المنظمات قبل التطبيق الكلي للمعرفة بتطبيقها على جزء أو قسم من أقسام المنظمة ليتم اكتشاف الأخطاء ومعرفة أماكن القوة والضعف وبعدها يعمم التطبيق على باقي إدارات وأقسام المنظمة³.

ولإبراز عمليات إدارة المعرفة وتحديدها وتوضيح المهام الفرعية لها يمكن الاستعانة بالجدول

التالي:

الجدول رقم (01): نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
	1- إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية

¹ سمراء كحلات، مرجع سابق، ص 66.

² حسن بوزرناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء لاستراتيجيات التسويقية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013، ص 13.

³ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 112.

توربان E.Turban	2- الحصول على المعرفة 3- تنقيح المعرفة 4- خزن المعرفة 5- إدارة المعرفة 6- نشر المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة الى قيمة - جلب المعرفة الخارجية للشركة - وضع المعرفة الجديد و في سياق معين - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة - وضع المعرفة في صيغة ملائمة - خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها - المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة - صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان
لاودون ولاودن Laudon &Laudon	1- الحصول على المعرفة وترميزها 2- إنشاء المعرفة 3- تقاسم المعرفة 4- توزيع ونشر المعرفة	- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية - ترميزها بطريقة ملائمة - انظمة الذكاء الصناعي - التوصل الى المعرفة الجديدة - انظمة العمل المعرفي (KWS) - جعل المعرفة متاحة للتشارك - جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر
	1- الإنشاء 2- التحديد	- أساليب الإبداع - المحاكاة - الحوار الهيكلي - التدقيق المعرفي - تحليل المحتوى - تحديد الخبرة

3- الجمع	- طلب المعرفة - الإستقصاء والإسترجاع
4- التنظيم	- إدارة أدلة المعرفة - خرطنة المعرفة
5- التقاسم	- الممارسات الأفضل - تصميم فضاء العمل
6- التعلم	- مراجعات ما بعد العمل - يوميات القرار - سرد القصص - شبكات التعلم
7- التطبيق	- أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل
8- الاستغلال	- إدارة الأصول الفكرية
9- الحماية	- إدارة حقوق الملكية الفكرية
10- التقييم	- تقييم إدارة المعرفة - معايير إدارة المعرفة - محاسبة رأس المال الفكري

دفيد سكايرم
D.Skyrme

المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية 2008، ص 97-98.

المبحث الثاني: الكفاءة البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءة مفهوم متعدد الأوجه اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له امرا اختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير ملموسة وفيما يلي سنحاول ان نتناول مفهوم الكفاءة ومختلف انواعها وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة البشرية

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتحديد والقدرة على التكيف مع النشاطات الجديدة وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءة يشمل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط.

يعرف الباحثان (Daniel Held) و (Jean Marc Riss) الكفاءة بأنها "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع، وإذا أردنا فهي مجموعة المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين"¹

"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 للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها"².

كذلك جاءت التعاريف التالية³

يعرف (repert Boye) "الكفاءة على أنها القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني، وتتمثل في المقارنة بين المهارات المتحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفية معينة، وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.

كما تعرف الكفاءة على أنها سيرورة، فالعامل الكفاء هو ذلك القادر على تحريك ووضع مختلف وظائف نظام معين حيز التنفيذ وبصورة فعالة، حيث تتداخل موارد أكثر.

الكفاءة هي القدرات على إنجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط.

استناداً إلى التعاريف السابقة نلاحظ أن مجمل التعاريف ركزت على اعتبار أن الكفاءة مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات ليس بمجرد امتلاكها من طرف الفرد فقط، ولا كانت بدون معنى وإنما العمل على التوفيق بينهما واستخدامهما بغية القيام بمهمة محددة.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي: الكفاءة هي تلك التوليفة من المعارف، والمهارات، والاستعداد التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين.

المطلب الثاني: خصائص الكفاءة البشرية

¹ ثابتي الحبيب، ابن عيو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، دار النشر، الطبعة الأولى 2009، ص 113 .

² المصدر نفسه.

³ قرزيس محمود، فايد خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2009، ص 4 .

حدد (J.LEPLAT) أربع محاور للكفاءات وهي¹:

الكفاءات ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

صياغته تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة.

1- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة، تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.

2- هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

3- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية السابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط².

4- الكفاءة لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه³.

¹ بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 9.

² إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الإحترافي وتقييم الكفاءات، مداخله ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 120.

³ إسماعيل حجازي، نفس المرجع ص 90.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءة

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاث مستويات وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية التي تمثل الميزة التنافسية.

أولاً: الكفاءة الفردية

هي مجموعة أبعاد لأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، الاستعداد والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، فهي تسمى أيضاً بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العلمية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية. ويمكن القول الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معاً من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة¹.

ثانياً: الكفاءة الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا واحد مجالات الاهتمام المتزايدة للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الجماعية بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات. وأخيراً مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج. فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة، فحسب (leboterf) الكفاءات الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ إنطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف من

¹ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التاميني، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012، ص7.

بينها معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً¹.

ثالثاً: الكفاءة الإستراتيجية (التنظيمية)

يعتبر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكيف المؤسسة مع محيطها. والكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموعة الصفات الفردية (معرفة، مهارة، استعداد) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أليات للتعاون ضمن إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي الى خلق عوامل للتعاقد التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده، وبعبارة أخرى فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال أليات تنسيق معينة، فالكفاءة الإستراتيجية هي الكفاءة جماعية².

المطلب الرابع: أبعاد الكفاءة البشرية

بعد التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، وبالتالي فإن مصدر كل أنواع الكفاءات هو الفرد، وبالتالي كل الباحثين يقومون بتحليلها على مستوى الفرد.

وقد استطاع (T.Durand) الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة³. ويمكن إبراز هذه الأبعاد فيما يلي:

أولاً: المعرفة

تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح

¹ بن جدو محمد الأمين، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجيّة التميز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2013، ص 9.

² طواهرية الشيخ، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، ص 6.

³ الحاج مداح العرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ديسمبر 2011، ص 5.

للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص¹.

وتتمثل المعرفة التي تتطلبها ممارسة كفاءة ما فيما يلي²:

1- معارف عامة:

تعتبر المعارف العامة من أهم الموارد غير ملموسة التي يعتمد عليها الفرد في التصرف بكفاءة، فهي تلك المعارف المكتسبة، وبصورة عامة يكون ذلك عن طريق التعليم الرسمي (المدرسي، الجامعي...) أو عن طريق التكوين... إلخ، فالمعرفة العامة تتعلق بمعرفة المبادئ الكبرى والأساسية لمجال معرفي ما، فهي جد مجدية لإجراء التشخيصات التي تسمح للفرد بالفهم.

2- المعرفة الخاصة أو المتخصصة: وهي نوعان:

أ- المعرفة النظرية التطبيقية المتخصصة:

تتطلب ممارسة أي مهنة جملة من المعارف النظرية والتطبيقية حول هذه المهنة، فالكفاءة لا تتوفر على المعارف النظرية فقط بل تستدعي فهم النظرية والقدرة على استخدام هذه المفاهيم، واستغلالها أحسن استغلال من خلال اعتمادها في ممارسة نشاط معين، فاكتمال هذه المعارف يجعل العامل محترف في هذا الميدان.

ب- معارف خاصة بالمحيط الوظيفي:

أنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني، فهي مكتسبة أساساً من خلال الخبرة والمسار المهني، ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل، المصلحة، القسم أو المنظمة، الأمر الذي يسمح للفرد التصرف بدقة.

3- **المعرف العملية أو الإجرائية:** هذا النوع يسمح بتحديد كيفية التصرف، أي تحديد كيفية العمل، فعلى خلاف المعارف العامة التي توجد بشكل مستقل عن النشاط الذي يمكن أن يساهم في تحقيقه، فالمعارف العملية تصف النشاط المراد إنجازه كالإجراءات المتعلقة بتصحيح أخطاء على مستوى برنامج ما، فهي تساهم بشكل كبير في اكتساب المهارة التي سنتناولها في العنصر الموالي.

¹ موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في تحليل الاستراتيجي للمنظمات-الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 177.

² مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2016، ص 34.

ثانيا: المهارة

هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسة لضمان الأداء الفعال وهي قابلة للتغيير التطوير والتنمية المستمرة، وتتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتغيير طريقة اتقانها¹.

ثالثا: الاستعداد

الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية، والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة².

ويمكن القول ان الكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والاستعداد وتختلف كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاث ويمكن إظهار ترابط الابعاد الثلاثة للكفاءة وفق مايلي³:

- **المعارف والمهارات:** إذ نلاحظ انه هناك تداخل بين المفهومين في تشكيل الكفاءات، فهذه الاخيرة ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي يستخدم فيها الفرد جزءا من معرفه، كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن توظيفها، أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، وهذه الأخيرة هي مخزنة في عقولهم ما لم يعبروا عنها بشكل من الاشكال؛

- **المهارة والاستعداد:** فمن الضروري معرفة أن استعمال المهارات من طرف الأفراد من غير استعداد لها غير فعالة تماما، وكذلك للاستعداد دون مهارة؛

- **المعارف والاستعداد:** إذ يركز التجسيد الحقيقي للمعارف في استعمال سلوكات ملائمة، والتي تبقى غير مجدية من دون معارف، يعني من دون فهم للاستراتيجيات وسيرورة النشاط، مثلا لا يمكن أن يكون الفرد كفء مهما كان مستعد لفعل ذلك؛

¹ طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في تشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم

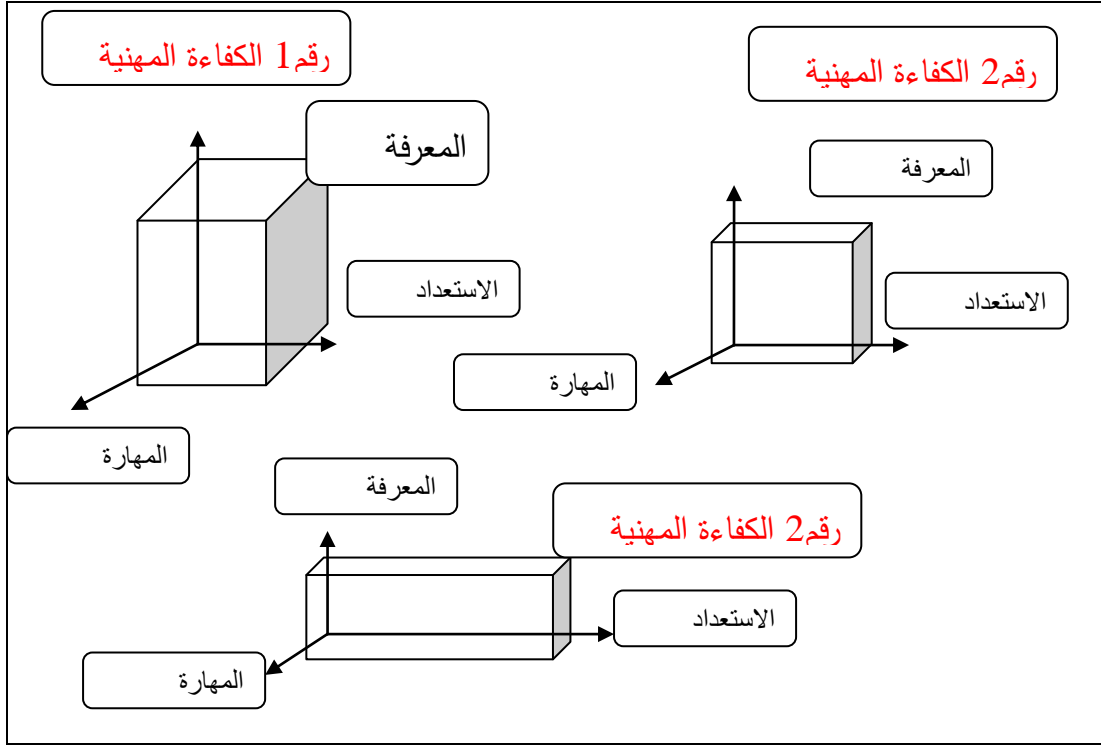
التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 8.

² مصنوعة أحمد، مرجع سابق، ص 6.

³ مقدود وهيبه، مرجع سابق، ص 35.

نلاحظ أن الكفاءة رقم 2 تختلف على الكفاءة رقم 1 فقط من حيث مستوى المهارة أما بالنسبة للكفاءة رقم 3 فهي تختلف عليها من حيث مستوى المهارة والمعرفة

الشكل رقم (02): أبعاد الكفاءة



المصدر: الحاج مداح العرايبي، مرجع سابق، ص 6.

خلاصة الفصل الأول

استخلص من هذا الفصل أن إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي عشر، تعتبر عمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل للمعرفة وتتمثل هذه العمليات في توليد، التخزين، التوزيع، تطبيق، التشخيص، إلى جانب التنوع في نماذج إدارة المعرفة.

كما تسع المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة حيث تعتبر هذه الأخيرة من المفاهيم الحديثة والتي تركز على ثلاث أبعاد هي المعرفة، المهارة، الاستعداد، وتصنف إلى ثلاث أنواع الكفاءة الفردية، الكفاءة الاجتماعية، الكفاءة الإستراتيجية.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية

تمهيد:

بعد ما تم عرض الإطار النظري لموضوع دور ادارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري والتطرق لكل المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري في الفصل الأول سيتم إسقاط أهم النقاط التي تم التعرف عليها ميدانيا على إحدى المؤسسات التابعة للإدارة الحكومية، والمتمثلة في جامعة المسيلة باعتبارها كمؤسسة حكومية ذات طابع إداري، وهذا من أجل معرفة أوجه النظر حول المجهودات المبذولة في ظل تحسين كفاءة الموارد البشرية والدور المعنوي الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أدائهم الوظيفي في مجال اختصاصهم ونشاطاتهم الموكلة إليهم في هذه المؤسسة .

اشتمل هذا الفصل على عدة أقسام في شكل ثلاث مباحث مقسمة إلى ثلاث مطالب ، المبحث الأول يظهر مفهوم المنظمات الحكومية، أسباب انتشارها وهيكلتها والمطلب الثاني اختص بتعريف المنظمات الحكومية، والمطلب الثالث التعريف بالمنظمة محل الدراسة المبحث الثاني الذي احتوى منهجية وأدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات التعريف بمجتمع وعينة البحث ووصف خصائصها، أما المبحث الثالث فقد تضمن اختبارا لفرضيات الدراسة وتحليل نتائجها. مرورا بمختلف الاختبارات الإحصائية وصولا إلى النتائج المفسرة.

المبحث الأول: لمحة حول المنظمات الحكومية

بعد ما كان يقتصر دور الدولة على الأمن والاستقرار السياسي تحولت إلى دولة متدخلة في الحياة الاقتصادية وذلك من خلال إنشاء منظمات حكومية، تعمل في قطاعات ذات طابع استراتيجي والتي لا يغامر فيها القطاع الخاص، ومن خلال ما سبق سيتم التطرق إلى كل من تعريف المنظمة الحكومية، أسباب انتشارها وهيكلتها، وكذا التعريف بالمنظمة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: المقصود بالمنظمات الحكومية

تعرف المنظمة بأنها عملية تنظيم وإدارة الأفراد والموارد من أجل تحقيق الأهداف، أما المنظمات الحكومية هي التي تعود ملكيتها للدولة، وفي هذا الإطار سيتم تناول كل من تعريف المنظمة الحكومية وأسباب انتشارها.

الفرع الأول: المفهوم الاجرائي للمنظمة الحكومية

- هي العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة بأكبر مقدار من الكفاءة والرخاء لأفراد المجتمع، وهي عملية تنظيم وإدارة الأفراد والموارد لتحقيق الأهداف الحكومية¹.
- تعني المنظمة الحكومية ذلك المرفق العام الذي تمنح له الشخصية المعنوية، فيكون له بموجبها قدر من الإستقلال المالي والإداري تجاه الشخص المعنوي الذي تربطه رابطة الخضوع للوصاية بالمنظمة الحكومية تبرز صورة أخرى من صور اللامركزية الإدارية، هي اللامركزية المصلحية والمرفقية².

الفرع الثاني: أسباب إنتشار المنظمات الحكومية

هناك العديد من الإعتبارات التي أدت لإنتشار المنظمات الحكومية وهي كالآتي³:

أولاً: الإعتبارات التمويلية

تتطلب بعض المشروعات العامة موارد مالية كبير مما يجعل المنظمات الخاصة تلتفت النظر عنها، خاصة إذا كانت لا تحقق أرباح كبيرة، فنجد الحكومة نفسها مضطرة لاستثمارها لتلبية الحاجات التي تؤديها هذه المشروعات.

ثانياً: الإعتبارات الاستراتيجية

من أهم الإعتبارات الإستراتيجية لتدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، السعي إلى الحفاظ على سرية المعلومات حول ما يتم إنتاجه من أسلحة كما ونوعاً على سبيل المثال، كما تؤدي هذه الإعتبارات إلى توجيهها نحو تقديم بعض الخدمات بنفسها وعدم تركها لدى الأفراد خوفاً من إستغلال أفراد المجتمع.

ثالثاً: الإعتبارات الإجتماعية

¹ - إسماعيل عرابجي، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، دار موفم، الجزائر، 2015، ص19.

² - إبراهيم كوناغ، المرافق العامة الكبرى على النهج الحديث، ط1، مطبعة النجاح، الدار البيضاء المغرب، 2009، ص115.

³ - ريس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 2016، ص 40.

عادة ماتسعى الدولة إلى تلبية حاجات الأفراد المختلفة في شكل سلع وخدمات مجانية أو بأسعار معقولة تقل عن تكلفة إنتاجها أو توفيرها، ويتضح ذلك في خدمات النقل، البريد، الرعاية الصحية، التعليم... الخ، لإعانة الطبقات الضعيفة ذات الدخل المنخفض، في حين يتهرب الخواص من الإستثمار في هذه المشروعات غير المربحة.

رابعاً: الإعتبارات الإقتصادية

تهدف الدولة إلى زيادة كفاءة الإقتصاد الوطني من خلال المساهمة في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الإقتصادية والعمل على تحقيق الإستقرار الإقتصادي كالموصلات وأعمال المصارف والقيام ببعض المشروعات العامة لجذب رأس المال الأجنبي، فتعمل على تشجيعها وتقديم إعانات لها خدمة للمصلحة الوطنية لخدمة المجتمع.

المطلب الثاني: تقسيمات وأنواع المنظمات الحكومية

تنقسم المنظمات الحكومية وفقاً لأسس ومعايير إلى عدة أنواع والتي يتم حصر أهم هذه الأنواع، الأجهزة المركزية، الجماعات المحلية، والمؤسسات العمومية وسيتم التطرق إليها كالاتي:

الفرع الأول: الأجهزة المركزية

الأجهزة المركزية والتي تعرف بمجلس الوزراء، والوزارات، والمصالح الحكومية والتي يتم إستعراض كل منها كالاتي¹:

أولاً: مجلس الوزراء

يعتبر مجلس الوزراء الجهاز التنفيذي للدولة، وطبيعي أن تختلف مسؤولياته ووظائفه من دولة إلى أخرى حسب ماجاء في دساتيرها ويتكون هذا المجلس من جميع الوزراء ويرأسه الوزير الأول.

ثانياً: الوزارات

هي وحدة مسؤولة عن تنفيذ جانب من المهام المسؤولة عنها السلطة التنفيذية، كما يطلق على الموظفين العاملين المكلفين برئاسة الوزارات اسم الوزراء وهم ملزمون بتنفيذ السياسة العامة ولا يسألون عن أعمالهم إلا أمام مجلس الوزراء كما يقومون بتعيين ممثليهم في باقي الوحدات الفرعية الإقليمية الأخرى والقطاعات المحلية المنتمية لها.

ثالثاً: المصالح الحكومية

تعتبر المصلحة الحكومية الجهاز الرئيسي في الوزارة ويعين لها مدير يتولى مسؤولية إدارتها وتنظيمها تحت إشراف الوزير المختص، كلما تعدد نشاط الوزارة تعددت المصالح الحكومية التابعة لها، ويقع على عاتق الوزير التنسيق بين هذه المصالح حتى تحقق الأهداف المطلوبة، خاصة بالنسبة للبرامج والسياسات العمومية.

¹ - سعادة راغب الخطيب، عبد الرحمان الرحاطة، المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2009، ص87.

الفرع الثاني: الإدارة المحلية

هي مناطق محددة تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية، فالإدارة المحلية لأشأن لها بالتشريع ولا بالقضاء، ولكن عملها ينحصر في مجال الوظيفة التنفيذية بما يتعلق بالمرافق ذات الطابع المحلي دون غيرها وتنقسم الإدارة المحلية إلى جماعتان محليتان هما البلدية والولاية¹.

أولا: البلدية

هي الجماعات الإقليمية الأساسية، والتي تتمتع بالشخصية المعنوية، ولها إقليم وإسم ومركز ويديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي وهيئته التنفيذية².

- ثانيا: الولاية

جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية، لها إختصاصات سياسية وإقتصادية وإجتماعية، مقاطعة إدارية تابعة للدولة³.

الفرع الثالث: المؤسسات أو الشركات الحكومية (العمومية)

تنقسم المؤسسات الحكومية وفقا لأسس ومعايير مختلفة متعددة إلى عدة أنواع ومن أهم هذه التقسيمات ما يلي:

أولا: تعريف المؤسسة العمومية

وهي كيان إقتصادي وإجتماعي يتولى إدارة مرفق عام يتمتع بشخصية معنوية، وإستقلالية نسبية تهدف إلى تلبية حاجات جماعية من خلال تنفيذ السياسة العامة للدولة، وتعود ملكيتها للدولة⁴.

ثانيا: أشكال المؤسسة العمومية تبعا للطابع الإقتصادي

تصنف المؤسسات العمومية تبعا للطابع الإقتصادي إلى عدة أنواع⁵:

1- المؤسسات الصناعية: وهي ذات الطابع الصناعي ومنها مؤسسات الصناعات الثقيلة والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية لنشاطها، ومنها مؤسسات الصناعة التحويلية أي صناعة متوسطة أو خفيفة.

¹ - محمد عجلة، " دور التنمية المحلية والإدارة العمومية في تحقيق التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي لتسيير الجماعات المحلية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، أفريل 2010، ص 03.

² - بوقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011، ص 29.

³ - مرجع نفسه، ص 29.

⁴ - رايس وفاء، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁵ - إسماعيل عراجي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

2- المؤسسات الفلاحية: هي التي تهتم برفع إنتاجية الأرض أو إستصلاحها وتقوم بإنتاج الخيرات التالية: إنتاج نباتي وحيواني.

3- المؤسسات التجارية: يتمثل نشاطها في التجارة أي القيام بعملية توزيع الخيرات المادية والخدمات

4- المؤسسات المالية: نذكر على سبيل المثال: البنوك، صناديق التوفير والإحتياط، مؤسسات التأمين، البريد والمواصلات،.... إلخ

5- مؤسسات الخدمات: هي التي تقوم بتقديم خدمات كمؤسسات النقل والمستشفيات، ونشاط هذا القطاع يمس هذه الميادين والمجتمع.

المطلب الثالث: تعريف المنظمة محل الدراسة

سيضمن التعريف بالمنظمة محل الدراسة المتمثلة في جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة مع الوصف المفصل للهيكل التنظيمي المعتمد في هذه المنظمة الحكومية، نبذة على هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: نشأة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تقع جامعة محمد بوضياف بمدينة المسيلة، على الطريق الوطني رقم 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري (1985) في مؤسسة كانت متخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين السامين في الميكانيك بعدد من الأساتذة لتبدأ الإنطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع جذع مشترك للتكنولوجيا خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، وفي فيفري (1986) فتح فرع تسيير التقنيات الحضارية تكوين قصير المدى، الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية، في سبتمبر (1987) بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم إنجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية (1988/1989) وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية (1989/1990) أصبح عدد الطلبة يقارب 2000 طالب ليتم الإرتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في (07/07/1992) بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم (92/301)، لكن الإنطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية (1997) تم فتح فرع الأدب العربي والبيولوجيا والإعلام الألي والإلكترونيك وغيرها من الفروع منها عدد الطلبة مع سنة (2000/2001) إلى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الإستقبال وكذلك التطور النوعي في الإختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في (18 سبتمبر 2001) وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم (01/274) كما شهدت الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الإستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك وفي مجالات البحث العلمي كإسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية

وطنيا ودوليا، وبعد ذلك تم فتح القطب الجامعي في الموسم الجامعي (2008/2009)، وبموجب المرسوم التنفيذي 12/361 أصبحت تتكون من 7 كليات ومعهدين¹.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة

يتكون الهيكل التنظيمي للجامعة من رئيس الجامعة الذي يعين بمرسوم تنفيذي إقتراح من وزير التعليم العالي والبحث العلمي ويختاره من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ تعليم عالي ويقوم بمساعدته مجلس المديرية ويضم نواب رئيس الجامعة عمداء الكليات، الأمانة العامة والمكتبة المركزية ويمكن شرح الهيكل التنظيمي من خلال مايلي²:

أولاً: الهياكل الإدارية

توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة المعنيون بمرسوم بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة رئيس الجامعة ويختارون من الاساتذة الذين يشغلون رتبة استاذ التعليم العالي:

1- رئاسة الجامعة

تتكون رئاسة الجامعة من ثلاث نيابات تتمثل فيما يلي:

أ- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

ب- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

ج- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

2- الأمانة العامة

توضع تحت مسؤولية الأمين العام المكلف بسير الهياكل الموضوعية، التي تحت سلطته وكذا المصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، ويعين بموجب مرسوم بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع إحترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال، وتتكون من المصالح التالية:

أ- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛

ب- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛

ج- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛

¹ الموقع الإلكتروني بتاريخ: 2017/05/01: www.uni-msila.dz/umvfr

² - المرجع نفسه.

د- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

ثانيا: كليات ومعاهد الجامعة

تحتوي جامعة محمد بوضياف على سبعة كليات ومعهدين وهي كالتالي:

❖ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

❖ كلية الآداب واللغات ؛

❖ كلية العلوم الاجتماعية والانسانية؛

❖ كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

❖ كلية العلوم؛

❖ كلية الرياضيات والاعلام الالي؛

❖ كلية التكنولوجيا؛

❖ معهد تسيير التقنيات الحضرية؛

❖ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.¹

المبحث الثاني: منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية والأدوات التي استعين بها في جمع المعلومات، بالإضافة إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ووصف أهم خصائصها، والأداة البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة

تتطلب كل دراسة منهجا علميا وأدوات بحثية تمكن من الوصول إلى الأهداف التي تم وضعها عند البداية، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

الفرع الأول: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي فهو لا يهدف فقط إلى جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل يشتمل كذلك على تحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها من أجل الوصول إلى استنتاجات. ولقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات باعتبارها أحد أهم الأدوات التي تختص بجمع البيانات الأولية، وذلك من أجل تحديد واقع إدارة المعرفة والكفاءات البشرية لجامعة المسيلة ومدى أسهام إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بها.

الفرع الثاني: تصميم وثبات الاستمارة

وفي ما يلي نتطرق إلى الآلية التي تم بها تصميم الاستمارة، إضافة إلى مدى صدقها وثباتها:
أولا: تصميم الاستمارة:

من أجل اختبار فرضيات البحث فقد تم تصميم الاستبيان بشكل يتلاءم والخطة المنتهجة في الفصل النظري، حيث استعانت الباحثتان بالمعلومات الواردة في الجانب النظري وصياغتها على شكل عبارات تتدرج ضمن أسئلة محددة بالإضافة إلى الاسترشاد ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. وتم تقسيم الاستمارة إلى قسمين كالتالي :

القسم الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية لعينة الدراسة والتي تتعلق ببيانات المبحوثين، حيث تشتمل بيانات الأفراد على الخبرة المهنية و المنصب الوظيفي والمؤهل العلمي.

القسم الثاني: يتكون من محورين أساسيين هما:

✓ حيث يتناول المحور الأول أهم عمليات إدارة المعرفة أما المحور الثاني فيتضمن ابعاد الكفاءة البشرية.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): أقسام ومحاور الاستمارة

أقسام الاستبيان	عنوان القسم	محاور كل قسم		عدد البنود
		الرقم	عنوان المحور	
القسم الأول	معلومات شخصية	1/1	معلومات شخصية	3
القسم الثاني	محاور الاستبيان	1/2	عمليات إدارة المعرفة	19
		2/2	أبعاد الكفاءة البشرية	16
مجموع البنود				38

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في القسم الثاني لاختبار الفرضيات ومن ثم الإجابة على إشكالية البحث، وذلك وفق ما يلي:

الجدول رقم (03): سلم ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	5	4	3	2	1
الوزن المرجح	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: صدق الاستمارة

لقد قمنا بعرض الاستبيان بما يحتويه من محاور على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد.

وقد تناولت آراء المحكمين وملاحظاتهم ما يلي:

✓ مدى وضوح صياغة العبارات.

✓ مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

✓ اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل وصياغة أو حذف للعبارات.

✓ إعادة صياغة بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف المستجوبين.

وبناء على الملاحظات والتوجيهات التي أقرها المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين لتكون الاستمارة في صورتها النهائية.

ثالثا: ثبات الاستمارة

حتى نتأكد من ثبات الاستبيان ومحاوره واختبار صلاحيته تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (04): صدق الاستبيان

الرقم	المحور	معامل الثبات	معامل الصدق
1/2	عمليات إدارة المعرفة	0.905	0.951
2/2	كفاءة الموارد البشرية	0.934	0.966

الصدق الذاتي=الجذر التربيعي الموجب لمعامل الثبات

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان، مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة تمتاز بالثبات في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة

لقد قمنا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 22 لإجراء التحليل الإحصائي وذلك

لاختبار فرضيات الدراسة، وقد قمنا بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات المقياس المستخدم.
- التكرارات والنسب المئوية: لبيان وصف خصائص مفردات العينة.
- المتوسط الحسابي: لعرض متوسطات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل الاختلاف: لإجراء المقارنة بين عبارات كل محور وترتيبها حسب أهميتها
- اختبار شيبيرو ويلك: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الاستمارة ومدى معلّمتها، ويستخدم عندما يكون

حجم العينة أقل من 50

- اختبار ستيودنت: يستخدم لاختبار العينة الأحادية التي تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.
- اختبار ويلكوكسن: والذي يستخدم لاختبار العينة الأحادية التي لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.
- معامل الارتباط: يستخدم هذا المعامل لمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- معادلة الانحدار: لدراسة مدى اسهام ادارة المعرفة في تحسين كفاءة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: التعريف بمجتمع وعينة البحث ووصف خصائصها

في هذا المطلب سيتم التعريف بمجتمع وعينة البحث بالإضافة إلى وصف عينة الدراسة من خلال البيانات العامة المحصل بالاعتماد على أسئلة الاستبيان

الفرع الاول: التعريف بمجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في الاطارات العاملة بجامعة المسيلة، حيث تم استهداف العميد ونوابه ورئيس القسم ومساعديه وايضا مسؤول تخصص ومسؤول شعبة. من خلال توزيع استمارة واحدة لكل اطار وتم استرجاع 42 استمارة من أصل 50.

الفرع الثاني: وصف خصائص العينة من حيث البيانات العامة

في هذا العنصر حاولنا القيام بوصف أهم خصائص المدروسة في النقاط التالية:

الجدول رقم (05): خصائص عينة الدراسة

الرقم	المتغيرات	العبارات	النسبة	التكرار
01	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	21.4	9
		من 6 سنوات إلى 10 سنوات	47.6	20
		من 11 سنة إلى 15 سنة	16.07	7
		أكثر من 15 سنة	14.03	6
02	المنصب الوظيفي	عميد كلية	7.1	3
		نائب عميد	11.9	5
		رئيس قسم	23.8	10
		نائب رئيس قسم	33.3	14
		مسؤول تخصص	7.1	3

2	4.8	مسؤول شعبة		
5	11.9	وظيفة أخرى		
17	40.5	ماجستير	المؤهل العلمي	03
19	45.2	دكتوراه		
6	14.3	آخر		
42	100	مجموع العينة		

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتماداً على مخرجات SPSS

أ- توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 21.4% للذين بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، والذين تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات نسبتهم 47.6%، ونسبة المستجوبين الذين تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 11 إلى 15 سنة هي 16.7%، أما الذين تراوحت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة فنسبتهم هي 14.3%. مما يدل على أن مفردات العينة بالجامعة محل الدراسة تتوفر على كفاءات بشرية لها خبرات تفوق 70% من الذين تجاوزوا أكثر من 5 سنوات عمل.

ب- توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي:

توضح نتائج الجدول أعلاه أن نسبة منصب نائب رئيس قسم قد بلغت أعلى نسبة 33.3%، يليه منصب رئيس قسم بنسبة 23.8%، ثم يليه منصب نائب عميد كلية ووظائف أخرى بنسبة 11.9%، بعدها نسبة 7.1% لكل من منصب العميد ومسؤول تخصص، وأخيراً نسبة 4.8% لمسؤول شعبة.

ج- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

توضح نتائج الجدول أعلاه أن حاملي شهادة الدكتوراه هم الفئة الغالبة على باقي فئات العينة بنسبة 45.2% من المستجوبين، ثم تليها فئة حاملي شهادة الماجستير بنسبة 40.5% من أفراد العينة المستجوبة، ثم تليها فئة حاملي شهادات أخرى بنسبة 14.3%.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

سنحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة بمستوى ثقة 95% أي بمستوى دلالة 5%، وسيتم أولاً اختبار مدى إتباع البيانات في كل فرضية للتوزيع الطبيعي من أجل تحديد الاختبار المناسب لكل منها، علماً أن فرضية العدم تتضمن عدم إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك عندما تكون مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0.05 في حين أن الفرضية البديلة تتضمن إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

وبعد اختبار فرضيات الدراسة وتحديد نتائجها سنحاول تحليل وتفسير تلك النتائج التي أسفرت عليها اختبارات فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى، إلى جانب الفرضيتين الموليتين:

الفرع الأول : إختبار الفرضية الرئيسية الأولى
 H_0 : لا يوجد تجسيد لعمليات إدارة المعرفة بجامعة المسيلة
 H_1 : يوجد تجسيد لعمليات إدارة المعرفة بجامعة المسيلة.

في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التي تتضمن إجابات مفردات العينة. والتي كانت خصائص توزيعاتها كما يلي:

الجدول رقم (06): اختبار الفرضيات الفرعية التي تتضمن مفردات العينة.

النتيجة	عملية توليد المعرفة	عملية تخزين المعرفة	عملية توزيع المعرفة	عملية تطبيق المعرفة
المتوسطات	3,11	3,60	3,36	2,81
الانحرافات	0,734	0,694	0,626	0,792

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على مخرجات SPSS

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
 تتمثل الفرضية الأولى فيما يلي:

H_{0-1} : لا يوجد تجسيد لعملية توليد المعرفة بجامعة المسيلة.

H_{1-1} : يوجد تجسيد لعملية توليد المعرفة بجامعة المسيلة.

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الأولى

الاختبار	كولموغروف سميرونوف	شبيرو ويلك
----------	--------------------	------------

Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	MEANA
0.558	42	0.977	0.134	42	0.120	توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على مخرجات SPSS

بما أن حجم العينة 42 فإن قيمة sig عند اختبار شبيرو ويلك هي 0.558 وهي أكبر من 0.05 مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ولهذا تم الاعتماد على اختبار ستيودنت.

الجدول رقم (08): توزيع ستيودنت للمحور الأول

قيمة الاختبار = 3						
مستوى الثقة 95%		معامل	Sig	Df	T	
مرتفع	منخفض					
0.34	-0.12	0.110	0.339	14	0.967	توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $\text{sig} / 2$ تساوي $0.339 / 2$ وبالتالي فهي أكبر من 0.05، وهذا معناه أننا نقبل H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 أي أنه لا يوجد تجسيد لعملية توليد المعرفة بجامعة المسيلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تتمثل الفرضية الثانية فيما يلي:

H_{0-2} : لا يوجد تجسيد لعملية تخزين المعرفة بجامعة المسيلة.

H_{1-2} : يوجد تجسيد لعملية تخزين المعرفة بجامعة المسيلة.

الجدول رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول

شبيرو-ويلك			كولموغروف-سميرنو			
Sig	Ddl	Statistique	Sig	Ddl	Statistique	
0.618	42	0.979	0.200	42	0.109	تخزين المعرفة

من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات ال LSPSS
من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig عند اختبار شبيرو ويلك هي 0.618 وهي أكبر من 0.05
مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ولهذا تم الاعتماد على اختبار ستيودنت
وهذا معناه أننا نقبل H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1
أي أنه لا يوجد تجسيد لعملية تخزين المعرفة بجامعة المسيلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تتمثل الفرضية الثالثة فيما يلي:

H_{0-3} : لا يوجد تجسيد لعملية توزيع المعرفة بجامعة المسيلة.

H_{1-3} : يوجد تجسيد لعملية توزيع المعرفة بجامعة المسيلة.

الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الأول

شبيرو-ويلك			كولموغروف-سميرنو			
Sig	ddl	Statistique	Sig	Ddl	statistique	
0.023	42	0.937	0.023	42	0.147	توزيع المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات ال SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig عند اختبار شبيرو ويلك هي 0.023 وهي أقل من 0.05
مما يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ولهذا تم الاعتماد على اختبار ويلكسون.

الجدول رقم(11): إختبار ويلكسون للعينة

Récapitulatif du test d'hypothèse			
	Hypothèse nulle	Test	Sig.
1	La médiane de MEANC est égale à 3,000.	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	,002
			Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau d'importance es

بما أن قيمة sig تساوي 0.002 أقل من 0.05، كما أن نتيجة الجدول تشير إلى رفض H_0 ومنه
نقبل الفرضية البديلة H_1 .
أي أنه يوجد تجسيد لعملية توزيع المعرفة بجامعة المسيلة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

تتمثل الفرضية الفرعية الرابعة فيما يلي:

H_{0-4} : لا يوجد تجسيد لعملية تطبيق المعرفة بجامعة المسيلة.

H_{1-4} : يوجد تجسيد لعملية تطبيق المعرفة بجامعة المسيلة.

أشارت نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بالبعد الرابع للمحور الأول إلى ما يلي:

الجدول رقم: (12) إختبار التوزيع الطبيعي

المتوسط الحسابي	المجموع	الانحراف المعياري
2.81	42	0.792

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على مخرجات SPSS

وبما أن قيمة المتوسط الحسابي الفعلي لبعد عملية تطبيق المعرفة أقل من المتوسط الحسابي المعياري

3 فإنه يتم رفض الفرضية البديلة مباشرة دون الحاجة إلى اختبارها.

أي أنه لا يوجد تجسيد لعملية تطبيق المعرفة بجامعة المسيلة.

والجدول الموالي يلخص نتائج الفرضيات الفرعية الأربع لعمليات إدارة المعرفة:

الجدول رقم(13): نتائج الفرضيات الفرعية لإدارة المعرفة

رقم الفرضية	محتوى الفرضية	القرار
H_{1-1}	يوجد تجسيد لعملية توليد المعرفة	رفض
H_{1-2}	يوجد تجسيد لعملية تخزين المعرفة	رفض
H_{1-3}	يوجد تجسيد لعملية توزيع المعرفة	قبول
H_{1-4}	يوجد تجسيد لعملية تطبيق المعرفة	رفض

المصدر: من إعداد الطالبتين

هناك رفض جزئي للفرضية الأولى من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

رفض الفرضيات H_{1-1} يوجد تجسيد لعملية توليد المعرفة و H_{1-2} يوجد تجسيد لعملية تخزين المعرفة ماعدا الفرضية H_{1-3} يوجد تجسيد لعملية توزيع المعرفة التي تقبل الفرضية ثم رفض الفرضية H_{1-4} يوجد تجسيد لعملية تطبيق المعرفة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تتمثل الفرضية الثانية فيما يلي:

H_0 : لا يوجد اهتمام من طرف ادارة الجامعة بكفاءاتها البشرية.

H₁: يوجد اهتمام من طرف ادارة الجامعة بكفاءاتها البشرية.

الجدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثاني

شبيرو-ويلك			كولموغروف-سميرنو			البيان
Sig	ddl	Statistique	Sig	Ddl	Statistique	
0.105	42	0.956	0.200	42	0.112	أبعاد الكفاءة

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig عند اختبار شبيرو ويلك هي 0.105 وهي أكبر من 0.05 مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ولهذا تم الاعتماد على اختبار ستودنت

الجدول رقم(15): جدول إختبار ستودنت

قيمة الاختبار = 3						البيان
مستوى الثقة 95%		معامل الاختلاف	Sig الذيل 2-	Df	T	
مرتفع	منخفض					
0.53	0.12	0.324	0.003	41	3.185	أبعاد الكفاءة

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على مخرجات SPSS

بما أن قيمة sig/ 2 تساوي 0.003/ 2 وبالتالي فهي أقل من 0.05، وهذا معناه أننا نرفض H₀

ونقبل الفرضية البديلة H₁

أي أنه يوجد اهتمام من طرف ادارة الجامعة بكفاءاتها البشرية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تتضمن هذه الفرضية ما يلي:

H₀₋₃: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لعمليات إدارة المعرفة في تحسين كفاءة الموارد البشرية بجامعة المسيلة.

H₁₋₃: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لعمليات إدارة المعرفة في تحسين كفاءة الموارد البشرية بجامعة المسيلة

الجدول رقم(16): نتائج معامل الارتباط بين المتغيرين

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	مستوي الدلالة
تأثير إدارة المعرفة على	0.71	0.51	0.45	0.48

				تحسين كفاءة المورد البشري
--	--	--	--	---------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.714 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين كل من إدارة المعرفة والكفاءة البشرية.

أما قيمة التحديد R^2 فقد بلغت 0.509 أي أن إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 50.9% في المتغير التابع من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما 40.1% فإنها تعزى لمتغيرات خارجية.

الجدول رقم (17): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	9.121	4	2.280	9.644	0.000
داخل المجموعات	8,748	37	0.236		
المجموع	17.869	41			

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن قيمة فيشر بلغت 9.644 عند مستوى دلالة 0.000 (sig) وهي أقل من 0.05 مما يؤكد إمكانية الاعتماد على النموذج المقترح. أمانتائج اختبارستيوننت فأسفرت على ما يلي:

الجدول رقم (18): اختبارستيوننت

النموذج	معاملات غير معيارية	معاملات معيارية	T	Sig
	B	الإنحراف المعياري	Beta	
ثابت	1.203	0.475	2.533	0.016
توليد المعرفة	0.280	0.159	1.763	0.086
تخزين المعرفة	-0.016	0.146	-0.110	0.913
توزيع المعرفة	0.092	0.149	0.619	0.540
تطبيق المعرفة	0.355	0.132	2.685	0.011

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد عمليات إدارة المعرفة غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 ماعدا البعد المتعلق بعملية تطبيق المعرفة وذلك كون مستوى الدلالة في كل منها أكبر من 0.05 عدا القيمة الأخيرة وبالتالي يتم رفض الفرض البديل جزئياً على أساس أنه لا يوجد تأثير لإدارة المعرفة على تحسين كفاءة المورد البشري بجامعة المسيلة .

المطلب الثاني: عرض تحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم تحليل الفرضيات التي تم الحصول عليها في المطلب السابق .

الفرع الأول: تحليل نتائج الفرضية الأولى

يتضمن الجدول الموالي أهم العمليات التي تتوفر عليها إدارة المعرفة ومدى استخدامها في تحسين كفاءة الموارد البشرية للجامعة محل الدراسة.

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات الاستمارة المحور الأول

المحور	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
توليد المعرفة	1- يتم تشجيع المستخدمين باستمرار .	3.21	1.001	31.18	3
	2- يتم تشكيل فرق عمل متخصصة للتعليم المعرفي.	2.98	1.000	33.55	4
	3- تعتمد الادارة على التعلم التنظيمي في توليد المعرفة.	2.95	0.909	30.81	2
	4- تعمل الادارة على دعم الافكار الجيدة والابداعية.	3.50	0.969	27.68	1
	5- يتم توليد المعارف من اصحاب المصالح(أطراف خارجية، هيئات حكومية....).	2.90	1.122	38.68	5
المجموع		3.11	0.734	23.60	3
تخزين المعرفة	6-توفر الادارة قواعد بيانات فعالة بالرجوع اليها عند الحاجة.	3.57	0.991	27.75	4
	7- تولي الادارة اهمية بالغة لأرشفة المعلومات ورقيا بشكل منظم.	3.83	0.853	22.27	2
	8- تعمل الادارة على حفظ السندات الكترونيا.	3.64	0.759	20.85	1

3	23.54	0.791	3.36	9- توفر برامج مستحدثة لتخزين المعارف والحفاظ عليها.	
2	19.27	0.694	3.60		المجموع
4	30.33	0.989	3.26	10- توفر الادارة على شبكة داخلية (الأنترنت) لنقل وتوزيع المعرفة.	توزيع المعرفة
5	37.90	1.065	2.81	11- تتوفر الادارة على شبكة خارجية (الإكسترانت) لنقل وتوزيع المعرفة مختلف الشركاء.	
3	27.75	0.991	3.57	12- تعتمد على الانترنت في نقل وتوزيع المعارف بين المستخدمين.	
1	24.40	0.925	3.79	13- تعتمد ادارة الجامعة على استخدام البريد الالكتروني بشكل واسع.	
2	26.16	0.879	3.36	14- يتم تنظيم لقاءات دورية مع مختلف المستخدمين لتبادل المعارف.	
1	18.63	0.626	3.36		المجموع
1	27.29	0.838	3.07	15- تدعم الادارة عمليات تطبيق المعرفة.	تطبيق المعرفة
2	32.59	0.854	2.62	16- تعتمد على مقاييس مدروسة يتم من خلالها قياس مدى تطبيق المعرفة.	
4	35.30	0.932	2.64	17- تتوفر على فرق متخصصة لتطبيق المعرفة.	
5	41.66	1.100	2.64	18- تعمل على مقارنة المعارف المطبقة على ما هو مخطط له وفق التغذية العكسية.	
3	34.77	1.078	3.10	19- تعمل الادارة على ادراج عمليات المعرفة في كافة انشطتها.	
4	28.18	0.792	2.81		المجموع
		0.570	3.33	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على مخرجات SPSS يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب متوسطات الإجابات تفوق قيمة المتوسط الحسابي 3 ماعدا البنود (2،3،5،11،16،17،18)، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على عمليات إدارة المعرفة، وسيتم التطرق إلى مختلف عناصر هذا الجدول بالترتيب حسب درجة إستخدامها:

- تشير نتائج البنود التي تخص عملية تخزين المعرفة إلى أن إدارة الجامعة تولي أهمية بالغة لتوفير قواعد بيانات فعالة للرجوع إليها عند الحاجة، تولي الإدارة أهمية بالغة لأرشفة المعلومات ورقيا بشكل منظم، كما أنها تعمل على حفظ السندات الكترونيا وتوفر برامج مستحدثة لتخزين المعارف والحفاظ عليها.
- و تشير نتائج البنود التي تخص عملية توزيع المعرفة إلى أن إدارة الجامعة تعتمد على الإنترنت وتوفر شبكة داخلية (الأنترانت) لنقل وتوزيع المعرفة بين المستخدمين، كما تعتمد على استخدام البريد الإلكتروني بشكل واسع، وتنظم لقاءات دورية مع مختلف المستخدمين لتبادل المعارف، لا تعتمد الإدارة على شبكة خارجية (الإكسترانت).
- كما تشير نتائج البنود التي تخص عملية توليد المعرفة إلى أن الإدارة تقوم بتشجيع المستخدمين باستمرار، وتشكل فرق عمل متخصصة للتعليم المعرفي، وتعمل على دعم الأفكار الجيدة والإبداعية وتعتمد في توليد المعرفة على التعلم التنظيمي، وأصحاب المصالح(الاطراف الخارجية).
- وتشير نتائج البنود التي تخص عملية تطبيق المعرفة إلى أن الإدارة لا تقوم بدعم عمليات تطبيق المعرفة ولا تعتمد على مقاييس مدروسة وتشكيل فرق متخصصة يتم من خلالها قياس مدى تطبيقها، كما لا تعمل على إدراج عمليات المعرفة في كافة أنشطتها ومقارنة المعارف المطبقة على ما هو مخطط له وفق التغذية العكسية، ولا تدرج كافة عمليات المعرفة في أنشطتها.

الفرع الثاني: تحليل نتائج الفرضية الثانية

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات الاستمارة المحور الثاني

المحور	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
أبعاد الكفاءة البشرية	1- يتم تزويد كفاءات الإدارة بالمعلومات المناسبة	3.40	0.885	26.02	6
	2- تحصل كفاءات الإدارة على المعلومات في الوقت المناسب	3.31	0.897	27.09	8
	3- يتم تصحيح المعلومات من طرف الإدارة بالاعتماد على المعلومات المرتدة من طرف كفاءاتها	3.45	0.832	24.11	4
	4- يتم تفاعل الكفاءات الإدارية مع المعلومات المتوفرة بشكل ايجابي	3.45	0.803	23.27	2
	5- يملك المستخدمون قدرة كافية على تنفيذ مهامهم	3.60	0.665	18.47	1
	6- يتم الاعتماد على الكفاءات البشرية لتحقيق الاهداف المسطرة	3.76	0.906	24.09	3
	7- تحقق الكفاءات البشرية اداء متميزا للجامعة	3.67	0.979	26.67	7
	8- تعمل الجامعة بشكل مستمر على تحليل قدرات كفاءاتها	3.29	1.019	30.97	13
	9- يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في الجامعة	3.33	1.004	30.15	10
	10- تتم عملية تقييم للمهارات لمعرفة احتياجات مستقبلية	3.00	0.911	30.36	11
	11- تتم عملية تقييم القدرات لمعرفة الاحتياجات المستقبلية	2.93	0.894	30.51	12
	12- تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات علمية	3.10	1.122	36.19	15
	13- تهتم الجامعة بتطوير وتحفيز كفاءاتها البشرية	3.24	1.008	31.11	14

5	24.38	0.790	3.24	14- تتم ترجمة المعارف الى سلوكيات ايجابية	
8	49.83	1.147	2.95	15-تعتمد الجامعة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل.	
9	27.09	0.943	3.48	16- تستفيد كفاءات الجامعة من التكوين وتحسين المستوى باستمرار	
	19.87	0.660	3.32		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد الكفاءة يفوق قيمة المتوسط الحسابي العام وسيتم ترتيب بنوده كالآتي:

- تشير بأن الإدارة تعتمد إلى حد بعيد على الكفاءات البشرية لتحقيق الاهداف المسطرة، كما تحقق هذه الكفاءات اداءا متميزا للجامعة، ويملك المستخدمون قدرة كافية على تنفيذ مهامهم .
- و يتم تصحيح المعلومات من طرف الإدارة بالاعتماد على المعلومات المرتدة من طرف كفاءاتهم و يتم تفاعل الكفاءات الادارية مع المعلومات المتوفرة بشكل ايجابي.
 - • يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في الجامعة، تحصل كفاءات الادارة على المعلومات في الوقت المناسب تعمل الجامعة بشكل مستمر على تحليل قدرات كفاءاتها.
 - تستفيد كفاءات الجامعة من التكوين وتحسين المستوى باستمرار
 - تهتم الجامعة بتطوير وتحفيز كفاءاتها البشرية.
 - يتم تزويد كفاءات الإدارة بالمعلومات المناسبة ، تعتمد الجامعة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل ، وتتم عملية تقييم القدرات لمعرفة الاحتياجات المستقبلية.

الفرع الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الجدول رقم (21): ملخص نتائج اختبار الفرضية الثالثة

البيان	النتيجة
معامل الارتباط	0.71
محدد التفسير r^2	0.51
توليد المعرفة	عدم وجود تأثير
تخزين المعرفة	عدم وجود تأثير
توزيع المعرفة	عدم وجود تأثير
تطبيق المعرفة	وجود تأثير على مستوى النموذج الكلي وعدم وجود تطبيق لإدارة المعرفة بناء على نتائج اختبار الفرضية الأولى

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS

أكدت النتائج المتحصل عليها عند اختبار الفرضية الثالثة بعدم وجود تأثير ذو دلالة لكل من العمليات المتعلقة بتوليد وتخزين إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري في كليات جامعة المسيلة، أما بالنسبة لعمليات تطبيق المعرفة ذو الدلالة الإحصائية ضمن التوزيع إلا أن المخرجات المتعلقة باختبار الفرضية الأولى دلت على عدم وجود تطبيق لإدارة المعرفة في كليات الجامعة محل الدراسة. ومن خلال ما سبق تم التوصل إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لكل عمليات إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بجامعة المسيلة.

خلاصة الفصل :

بيّنت الدراسة بشكل عام أن عمليات إدارة المعرفة لا ترتقي إلى المستوى المطلوب بالكليات محل الدراسة وذلك حسب آراء المستجوبين الذين كانوا بمؤهلات علمية عالية ولا يوافقون على أنها تطبق فيها مما يعني أنهم على مستوى من الفهم لأهمية هذه العمليات فيها ، وعليه أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة لا تساهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالكليات مما لا يؤدي إلى تحقيق أهدافها، وإشباع حاجات العاملين بها بالمقابل.

خاتمة

تمهيد

بعد تناول أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من إدارة المعرفة وعملياتها والكفاءات البشرية وماهيتها بالجانب النظري والدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى كليات إدارة جامعة المسيلة، حيث تم اختبار فرضيات الدراسة سيتم التطرق إلى النتائج التي أسفرت عليها هذه الدراسة إلى جانب الاقتراحات والآفاق المستقبلية.

أولاً: نتائج الدراسة

تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

الفرضية الأولى

H_{1-1} : يوجد تجسيد لعمليات إدارة المعرفة بجامعة المسيلة.

تم تجزئة هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية كما يلي:

أ- الفرضية الفرعية الأولى

H_{1-1} : يوجد تجسيد لعملية توليد المعرفة بجامعة المسيلة.

حيث تم رفض الفرضية البديلة H_{1-1} على أساس عدم وجود تجسيد لعملية توليد المعرفة بجامعة المسيلة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية

H_{1-2} : يوجد تجسيد لعملية تخزين المعرفة بجامعة المسيلة.

تم رفض هذه الفرضية البديلة H_{1-2} أي أنه لا يوجد تجسيد لعملية تخزين المعرفة بجامعة المسيلة.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة

H_{1-3} : لا يوجد تجسيد لعملية توزيع المعرفة بجامعة المسيلة.

تم قبول الفرضية البديلة H_{1-3} أي أنه يوجد تجسيد لعملية توزيع المعرفة بجامعة المسيلة.

د- الفرضية الفرعية الرابعة

H_{1-4} : يوجد تجسيد لعملية تطبيق المعرفة بجامعة المسيلة.

تم رفض الفرضية البديلة H_{1-4} أي أنه لا يوجد تجسيد لعملية تطبيق المعرفة بجامعة المسيلة.

فمن خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية تم رفض الفرضية الأولى جزئياً.

الخاتمة

الفرضية الثانية

- H_{1-2} : يوجد اهتمام من طرف ادارة الجامعة بكفاءاتها البشرية.
- تم قبول الفرضية البديلة H_1 أي أنه يوجد اهتمام من طرف ادارة الجامعة بكفاءاتها البشرية.

-الفرضية الثالثة

- H_{1-3} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لعمليات إدارة المعرفة في تحسين كفاءة الموارد البشرية بجامعة المسيلة.
- توصلنا إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.714 وهي تعبر عن وجود علاقة إرتباطية قوية بين كل من ادارة المعرفة والكفاءة البشرية.
- كما تم رفض الفرض البديل جزئيا على أساس أنه لا يوجد تأثير لإدارة المعرفة على تحسين كفاءة المورد البشري بجامعة المسيلة .

الاقتراحات

- بناء على النتائج المتوصل عليه سيتم تقديم الاقتراحات التالية لكليات الجامعة محل الدراسة:
- تشكيل فرق عمل متخصصة للتعليم المعرفي.
 - ضرورة اعتماد الإدارة على التعلم التنظيمي في توليد المعرفة.
 - العمل على توليد المعارف من أصحاب المصالح.
 - إنشاء شبكة خارجية (الإكسترانت) لنقل وتوزيع المعرفة مع مختلف الشركاء.
 - ضرورة تدعيم الادارة بعمليات تطبيق المعرفة.
 - توفير فرق متخصصة لتطبيق المعرفة.
 - عمل الإدارة على مقارنة المعارف المطبقة و ما هو مخطط له وفق التغذية العكسية.
 - عمل الادارة على ادراج عمليات المعرفة في كافة انشطتها.
 - عمل الإدارة على تقييم المهارات والقدرات لمعرفة الاحتياجات المستقبلية للكفاءات البشرية.
 - ضرورة اعتماد الإدارة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة والتي تمتلك مؤهلات علمية عالية من سوق العمل .

آفاق الدراسة

يتعلق هذا البحث بدراسة مدى إسهام إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري دراسة حالة جامعة المسيلة و كأبي بحث فلقد اكتنف بحثنا هذا مجموعة من المتغيرات التي لم يتسن لنا تناولها بإسهاب ولهذا يعتقد أنها تمثل مرفأ لأبحاث مستقبلية تساهم في إيجاد حلول لإشكاليات ترتبط بعناوين مختلفة نذكر منها:

- تعميم دراسة موضوع البحث على الإدارات الجامعية وطنيا.
- دور إدارة المعرفة في تجشيع الموارد البشرية على اكتساب المهارات العملية.
- آليات توليد واكتساب المعرفة في الجامعات الجزائرية.
- دور شبكة الانترنت في تحقيق تشارك المعرفة بالجامعات الجزائرية.

حکیم

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- الجاموس عبد الرحمان، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013.
- 2- حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، بيروت، الطبعة الأولى 2005.
- 3- الظاهر نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 4- الملكاوي إبراهيم الخلوفي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى 2007.
- 5- المغربي عبد الفتاح، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى 2002.
- 6- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الثانية 2008.
- 7- القنديجي عامر، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى 2006.
- 8- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008.
- 9- ثابتي الحبيب، ابن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الاساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، دار النشر، الطبعة الاولى 2009.

ب- مجلات

- 1- زرقون محمد، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، بحث منشور في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، الجزائر، ديسمبر 2014.
- 2- دراسة حسين بركاتي، بعنوان "واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الإقتصاد المعرفي"، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، بحث منشور في مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، المسيلة، 2015.

3- فوزي عبد الرزاق، حسناوي بلبار، إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظل الذهنيات المعاصرة، بحث منشور في المجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، الجزائر، نوفمبر 2015.

ت- الأطروحات

- 1- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2013.
- 2- بوزرنانق حسن، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013.
- 3- بعلي حمزة، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 4- طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في تشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 5- مقدود وهيبة، اسلوب الادارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2016.
- 6- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، معهد العلوم الإنسانية جامعة قسنطينة، 2009.

ث- الملتقيات

- 1- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي: حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
- 2 - حجازي إسماعيل، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كاداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، الملتقى العلمي الدولي حول: الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
- 3- طواهرية الشيخ، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الاعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.

4- موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في تحليل الاستراتيجي للمنظمات-الكفاءات
كعامل لتحسين الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،
جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.

5- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي
حول: الصناعة التأمينية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012.

6- العرابي الحاج مداح، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة،
الملتقى الدولي حول: راس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة
الشلف، ديسمبر، 2011.

7- قرزيس محمود، قايدي خميسي، التسيير الحديث للكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى
الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة
سعيدة، الجزائر، 2009.

ثانبا: بلغة الأجنبية

الأطروحة

1-William R.king, knoweledge and organization learning, koits graduate, shoog of business, vniv of
pittsbug.

الملحق رقم(01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم	الجامعة
01	بتقة صونيا	أستاذ محاضر/ب	علوم التسيير	المسيلة
02	حوح مصطفى	أستاذ محاضر/ب	علوم التسيير	المسيلة
03	بركاتي حسين	أستاذ محاضر/ب	علوم التسيير	المسيلة
04	حريزي فاروق	أستاذ محاضر/ب	علوم التسيير	المسيلة

الملحق رقم (02): الإمتحان

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة امتحان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص
تسيير عمومي حول موضوع " دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بجامعة المسيلة
" نضع بين أيديكم امتحان يستهدف إجراء دراسة حول معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين وزيادة كفاءة
المورد البشري، يرجى منكم الاطلاع على أسئلة الامتحان والإجابة عليها إن أمكن بكل موضوعية
وصراحة (بوضع العلامة X في الخانة التي تتوافق مع إجابتك) علما أن المعلومات لا يتم استعمالها إلا
لغرض الدراسة مع التعهد بسرية المعلومات

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير... وشكرا

المعلومات الشخصية:

1- الخبرة: أقل من 5 سنة ☐ من 6-10 سنة ☐ من 11-15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق ☐

2- المنصب الوظيفي: عميد كلية ☐ نائب عميد ☐ رئيس قسم ☐ نائب رئيس قسم ☐

مسؤول تخصص ☐ مسؤول شعبة ☐ وظيفة أخرى

3- المؤهل العلمي: ماجستير ☐ دكتوراه ☐ آخر ☐ أذكره

المحور الأول: عمليات ادارة المعرفة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
أولاً: توليد المعرفة						
01	يتم تشجيع المستخدمين باستمرار .					
02	يتم تشكيل فرق عمل متخصصة للتعلم المعرفي.					
03	تعتمد الإدارة على التعلم التنظيمي في توليد المعرفة.					
04	تعمل الإدارة على دعم الأفكار الجيدة والإبداعية					
05	يتم توليد المعارف من أصحاب المصالح (أطراف خارجية، هيئات حكومية).					
ثانياً: تخزين المعرفة						
01	توفر الإدارة قواعد بيانات فعالة بالرجوع إليها عند الحاجة					
02	تولي الإدارة أهمية بالغة لأرشفة المعلومات ورقيا بشكل منظم					
03	تعمل الإدارة على حفظ السندات الكترونيا.					
04	توفر برامج مستحدثة لتخزين المعارف والحفاظ عليها					
ثالثاً: توزيع المعرفة						
01	توفر الإدارة على شبكة داخلية (الانترنت) لنقل وتوزيع المعرفة.					
02	تتوفر الإدارة على شبكة خارجية (الاكسترنات) لنقل وتوزيع المعرفة مختلف الشركاء.					
03	تعتمد على الانترنت في نقل وتوزيع المعارف بين المستخدمين					
04	تعتمد إدارة الجامعة على استخدام البريد الالكتروني بشكل واسع					
05	يتم تنظيم لقاءات دورية مع مختلف المستخدمين لتبادل المعارف.					
رابعاً: تطبيق المعرفة						
01	تدعم الإدارة عمليات تطبيق المعرفة.					
02	تعتمد على مقاييس مدروسة يتم من خلالها قياس مدى تطبيق المعرفة					
03	تتوفر على فرق متخصصة لتطبيق المعرفة					

04	تعمل على مقارنة المعارف المطبقة على ما هو مخطط له وفق التغذية العكسية.				
05	تعمل الإدارة على إدراج عمليات المعرفة في كافة أنشطتها				

المحور الثاني: أبعاد كفاءة المورد البشري <

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً
01	يتم تزويد كفاءات الإدارة بالمعلومات المناسبة				
02	تحصل كفاءات الإدارة على المعلومات في الوقت المناسب				
03	يتم تصحيح المعلومات من طرف الإدارة بالاعتماد على المعلومات المرتدة من طرف كفاءاتها				
04	يتم تفاعل الكفاءات الإدارية مع المعلومات المتوفرة بشكل ايجابي				
05	يملك المستخدمون القدرة الكافية على تنفيذ مهامهم				
06	يتم الاعتماد على الكفاءات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة				
07	تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز للجامعة				
08	تعمل الجامعة بشكل مستمر على تحليل قدرات كفاءاتها				
09	يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في الجامعة				
10	تتم عملية التقييم للمهارات لمعرفة احتياجات مستقبلية				
11	تتم عملية تقييم القدرات لمعرفة الاحتياجات المستقبلية				
12	تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات علمية				
13	تهتم الجامعة بتطوير وتحفيز كفاءاتها البشرية				
14	تتم ترجمة المعارف إلى سلوكيات إيجابية				
15	تعتمد الجامعة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل				
16	تستفيد كفاءات الجامعة من التكوين وتحسين المستوى باستمرار				

الملحق رقم (02): الإمتبيان

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي حول موضوع " دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بجامعة المسيلة " نضع بين أيديكم استبيان يستهدف إجراء دراسة حول معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين وزيادة كفاءة المورد البشري، يرجى منكم الاطلاع على أسئلة الاستبيان والإجابة عليها إن أمكن بكل موضوعية وصراحة (بوضع العلامة X في الخانة التي تتوافق مع إجابتك) علما أن المعلومات لا يتم استعمالها إلا لغرض الدراسة مع التعهد بسرية المعلومات

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير... وشكرا

1- الخبرة: أقل من 5 سنة ☐ من 6-10 سنة ☐ من 11-15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق ☐

2- المنصب الوظيفي: عميد كلية ☐ نائب عميد ☐ رئيس قسم ☐ نائب رئيس قسم ☐

مسؤول تخصص ☐ مسؤول شعبة ☐ وظيفة أخرى

3- المؤهل العلمي: ماجستير ☐ دكتوراه ☐ آخر ☐ أذكره

المحور الأول: عمليات ادارة المعرفة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير تماما
أولاً: توليد المعرفة					
01	يتم تشجيع المستخدمين باستمرار .				
02	يتم تشكيل فرق عمل متخصصة للتعلم المعرفي.				
03	تعتمد الإدارة على التعلم التنظيمي في توليد المعرفة.				
04	تعمل الإدارة على دعم الأفكار الجيدة والإبداعية				
05	يتم توليد المعارف من أصحاب المصالح (أطراف خارجية، هيئات حكومية....).				
ثانياً: تخزين المعرفة					
01	توفر الإدارة قواعد بيانات فعالة بالرجوع إليها عند الحاجة				
02	تولي الإدارة أهمية بالغة لأرشفة المعلومات ورقياً بشكل منظم				
03	تعمل الإدارة على حفظ السندات إلكترونياً.				
04	توفر برامج مستحدثة لتخزين المعارف والحفاظ عليها				
ثالثاً: توزيع المعرفة					
01	توفر الإدارة على شبكة داخلية (الانترنت) لنقل وتوزيع المعرفة.				
02	تتوفر الإدارة على شبكة خارجية (الاكسترنات) لنقل وتوزيع المعرفة مختلف الشركاء.				
03	تعتمد على الانترنت في نقل وتوزيع المعارف بين المستخدمين				
04	تعتمد إدارة الجامعة على استخدام البريد الإلكتروني بشكل واسع				
05	يتم تنظيم لقاءات دورية مع مختلف المستخدمين لتبادل المعارف.				
رابعاً: تطبيق المعرفة					
01	تدعم الإدارة عمليات تطبيق المعرفة.				
02	تعتمد على مقاييس مدروسة يتم من خلالها قياس مدى تطبيق المعرفة				
03	تتوفر على فرق متخصصة لتطبيق المعرفة				
04	تعمل على مقارنة المعارف المطبقة على ما هو مخطط له وفق التغذية العكسية.				
05	تعمل الإدارة على إدراج عمليات المعرفة في كافة أنشطتها				

المحور الثاني: أبعاد كفاءة المورد البشري

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً
01	يتم تزويد كفاءات الإدارة بالمعلومات المناسبة				
02	تحصل كفاءات الإدارة على المعلومات في الوقت المناسب				
03	يتم تصحيح المعلومات من طرف الإدارة بالاعتماد على المعلومات المرتدة من طرف كفاءاتها				
04	يتم تفاعل الكفاءات الإدارية مع المعلومات المتوفرة بشكل ايجابي				
05	يملك المستخدمون القدرة الكافية على تنفيذ مهامهم				
06	يتم الاعتماد على الكفاءات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة				
07	تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز للجامعة				
08	تعمل الجامعة بشكل مستمر على تحليل قدرات كفاءاتها				
09	يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في الجامعة				
10	تتم عملية التقييم للمهارات لمعرفة احتياجات مستقبلية				
11	تتم عملية تقييم القدرات لمعرفة الاحتياجات المستقبلية				
12	تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات علمية				
13	تهتم الجامعة بتطوير وتحفيز كفاءاتها البشرية				
14	تتم ترجمة المعارف إلى سلوكيات إيجابية				
15	تعتمد الجامعة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل				
16	تستفيد كفاءات الجامعة من التكوين وتحسين المستوى باستمرار				

قائمة الجداول
والأشكال
والملاحق

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية	27
02	أقسام ومحاور الاستثمار	46
03	سلم ليكارت الخماسي	46
04	صدق الاستبيان	47
05	خصائص عينة الدراسة	48
06	اختبار الفرضيات الفرعية التي تتضمن مفردات العينة.	50
07	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الأولى	50
08	توزيع ستيودنت للمحور الأول	51
09	إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول	51
10	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثانية	52
11	إختبار ويلكسون للعينة للفرضية الثالثة	52
12	إختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الرابعة	53
13	نتائج الفرضيات الفرعية لإدارة المعرفة	53
14	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثاني	54
15	إختبار ستودنت	54
16	نتائج معامل الارتباط بين المتغيرين	54
17	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق	55
18	اختبار ستيودنت	55
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات الاستثمار (المحور الأول)	56
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات الاستثمار المحور الثاني	59
21	ملخص نتائج اختبار الفرضية الثالثة	61

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توضيح نموذج الدراسة	ب
02	أبعاد الكفاءة	35

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	71
02	الإستبيان	72

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري بجامعة المسيلة.

ولذلك تم صياغة ثلاثة فرضيات رئيسة تم اختبارها وفق أساليب إحصائية اعتمادا على المعلومات التي تم جمعها عن طرق الاستبيان كأداة أولية، ولقد تم التوصل إلى عدم وجود تجسيد لعمليات إدارة المعرفة ماعدا العملية المتعلقة بتوزيع المعرفة، ووجود اهتمام من طرف كليات الجامعة بكفاءاتها البشرية، يوجد تأثير معنوي عند مستوى 0.05 لإدارة المعرفة على تحسين كفاءاتها البشرية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الكفاءة البشرية.

Abstract:

The aim of this study is to identify the role of knowledge management in improving the efficiency of human resources at University of M' sila.

Therefore, three main hypotheses have been tested using statistical methods based on the information collected through the questionnaire. The results highlight that main knowledge management processes are not omnipresent, except the process of generalizing knowledge. Also, the results show a Significant influence of knowledge management on improving human competencies and capabilities.

Keywords: knowledge, knowledge management, human competence.