



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

سنة ثانية ماستر علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

الرقم التسلسلي:/2021

الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل

دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة حليب

ولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة: الماستر: تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

د. بومدين مخلوف

إعداد الطلبة:

شعشوع طارق

لمعيلي محمد لطفي

- أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة | الجامعة | الصفة |
|---------------------|---------------|---------------|----------------|
| د. محمد سفيان بداوي | أستاذ محاضراً | جامعة المسيلة | رئيساً |
| د. بومدين مخلوف | أستاذ محاضراً | جامعة المسيلة | مشرفاً ومقرراً |
| د. جمال بن خالد | أستاذ محاضراً | جامعة المسيلة | مناقشاً |

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على

أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل .

ثم الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف ، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه

القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه المذكرة.

ولا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة قسم علم الاجتماع

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء
 والمرسلين إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما إلى من لا
 يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما إلى الوالدين العزيزين أدامهما الله
 لنا

إلى إخوتنا و أخواتنا

إلى الأصدقاء و الزملاء و الأساتذة

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تنظيم وعمل دفعة 2021

أهدي هذا العمل.

مقدمة

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

وبما أن الجزائر واحدة من الدول التي أصبحت تواجه تغيرا اقتصاديا هاما وانفتاحا على الأسواق، أصبح من المؤكد أنها في مواجهة كبيرة مع المنافسة الشديدة التي يفرضها النظام والمنهج الاقتصادي الجديد، وقوانين العولمة التي تلغي كل الحدود الاقتصادية بين الدول، بما يجعل اقتصادها مفتوح على الأسواق العالمية ويخضع لقوانينها، وهو ما حدث فعال حيث بدأت الشركات والمؤسسات والسلع، وحتى الخدمات الخارجية، تغزو بلادنا بشكل كبير لتخلق جوا رهيبا من المنافسة، ما جعل حجم الضغط على المؤسسات المحلية-عمومية وخاصة- كبيرا جدا، ما اضطر بعضها أن يختار الانسحاب لقلّة الإمكانيات وضعف السياسات وندرة الكفاءات وقلّة المعارف، أما البقية فلم تجد سوى إعادة النظر في سياسات تسييرها وفي الإستراتيجية المتبعة، خاصة تلك المتعلقة بالكفاءة المهنية لدى العامل تحتم على المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن أن تتخذ إستراتيجيات وفلسفة تخطيط جديدة كونها مصدر الإبداع والابتكار في ظل التكنولوجيات الحديثة من خلال استثمار المعلومات و المعارف، التي تحتاج بدورها إلى إدارة و تسيير علمي، إذ ليست كلها ذات قيمة لذلك ينبغي تحديد المعرفة المفيدة

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

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

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

إشكالية الدراسة :

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 أي العامل هو العنصر الرئيسي والمحوري في المؤسسات، والذي بدونه تقعد الموارد الأخرى قيمتها تماما، فإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول لغايتها. لهذا عملت المنظمات ولا تزال تعمل على تطوير العامل والارتقاء به للحصول على كفاءات بشرية عالية ومتميزة، بل إن المورد البشري بصفة عامة و العامل بصفة خاصة 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 الخيرة 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 الأساليب تلبية الاحتياجات وتحقيق الأهداف، وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين كفاءة المورد البشري فقد جاءت إشكالية هذا البحث كالاتي .

تساؤلات الدراسة:

ما مدى إسهام إدارة المعرفة(توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) في تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هو مستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؟

2. هل يوجد تأثير لإدارة المعرفة(توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) في تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؟
3. هل توجد علاقة لإدارة المعرفة (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) في تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ؟
4. هل توجد فروق لأبعاد لإدارة المعرفة(توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للأفراد في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ؟

2/ فرضيات الدراسة

وللإجابة على إشكالية البحث يمكن طرح الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسة

يوجد إسهام لإدارة المعرفة(توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) في تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة .

وتتدرج تحت هذه لفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- مستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب.
- يوجد تأثير لإدارة المعرفة (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) في تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

- توجد علاقة لإدارة المعرفة(توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) في تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة .
- لا توجد فروق لأبعاد إدارة المعرفة(توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة -تطبيق المعرفة) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية للأفراد في المؤسسة حضنة حليب بالمسيلة .

3/ أهداف الدراسة :

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

- التعرف عن واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة
- معرفة مدى وجود بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية .
- التعرف على أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الوعي بإدارة المعرفة وأهميتها في تحسين وتنمية كفاءة العامل
- إثراء البحث العلمي بدراسة ميدانية تهتم بتقييم إدارة المعرفة

4- حدود الدراسة

وقد تمثلت حدود الدراسة الميدانية في: " المؤسسة الاقتصادية حضنة حليب لمدينة -المسيلة -" الذي حددت من خلالها عينة البحث وكذلك من اجل إعطاء نظرة إحصائية من خلال البيانات المحصل عليها بالميدان.

تمت الدراسة الميدانية خلال أشهر ، مارس ، أبريل ماي 2021 ، وكان العمل بها مقسم إلى عدة مراحل بدءا بالنزول إلى ميدان الدراسة مؤسسة حضنة حليب للاستطلاع ، إضافة إلى توزيع استمارات الاستبيان على عمال مؤسسة، والقيام بمقابلات مع المشرفين عليهم، والاتصال

بمختلف المصالح المختصة التي لها على ادلائنا بمختلف المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وا بالمؤسسة .وللإجابة على تساؤلات و إشكالية البحث والتحقيق من فرضياتها، اعتمدنا في تنمية أفكارنا على دراستين متشابهتين، ويقصد بهذا المصطلح -دراسة مشابهة- مجمل الدراسات التي لها عالقة بمشكلة البحث المدروسة سواء كانت رسائل علمية أو أبحاث منشورة في مجالات محكمة و حتى عن طريق شبكة الانترنت، من خلال مراجعة الدوريات الأجنبية والعربية بغرض الحصول على مقالات حديثة تخدم موضوع البحث.

5- الدراسات السابقة

1. دراسات تتعلق بإدارة المعرفة :

دراسة (الخليلي،2006)، الأردن :

عنوان الدراسة : " إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية".

هدف الدراسة : رصد وتحليل مدى ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

عينة الدراسة : اشتملت العينة على عدد من المديرين في وزارة التربية والتعليم على اختلاف مستوياتهم، بلغ (106) مديرا. إدارة الدراسة : استبانته رأي.

منهج الدراسة : اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1- إن درجة ممارسة نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية باستثناء نشاط تخزين المعرفة، نشر وتبادل المعرفة، وفلتر المعرفة والتي تبين أن درجة ممارستها متوسطة.

2- إن درجة توفر المقومات التكنولوجية لم ترق إلى المستوى المطلوب وهذا بدوره أثر في درجة ممارسة نشاط نشر وتبادل وتخزين المعرفة في وزارة التربية والتعليم.

3- وجود علاقة إحصائية إيجابية بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإنشاء المعرفي، التدقيق المعرفي، تخزين المعرفة ونشر وتبادل المعرفة، تطبيق المعرفة، فلترة المعرفة.

4- عدم وجود أثر للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي) في درجة ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم.

2. دراسة (الخالدة، 2007)، الأردن :

عنوان الدراسة : " نحو أنموذج لإدارة المعرفة في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة " .

هدف الدراسة : تقديم أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في النظام التعليمي الأردني، في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة.

عينة الدراسة : اشتملت العينة على عدد من مديري ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في الأردن، بلغ (80) مديرا ورئيس قسم.

أداة الدراسة : استبانته رأي.

منهج الدراسة : اعتمدت هذه الدراسة المنهج المسحي التطوري.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1- أن واقع إدارة المعرفة كان بدرجة متوسطة.

2- ضرورة بناء أنموذج لإدارة المعرفة باستثمار البعد التقني.

3. دراسة (كراسنة والخليلي، 2007)، الأردن :

عنوان الدراسة : "مكونات إدارة المعرفة : دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية".

هدف الدراسة : التعرف إلى واقع ممارسة وزارة التربية والتعليم في الأردن لنشاطات إدارة المعرفة.

عينة الدراسة : اشتملت العينة على عدد من مديري الإدارات ومديري المديریات في مركز الوزارة وفي مديريات التربية والتعليم في المحافظات، بلغ (106) مديراً.

أداة الدراسة : استبانته رأي.

منهج الدراسة : اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1- أن درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية، باستثناء نشاطات تخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتبادلها، وتهذيب المعرفة التي تبين أن درجة ممارستها كانت بدرجة متوسطة.

2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاطاتها.

دراسة (حسن، 2008)، الأردن :

عنوان الدراسة : "إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان".

هدف الدراسة : اقتراح إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان.

عينة الدراسة : اشتملت العينة على عدد من المديرين والمشرفين والمعلمين العاملين في المدارس الخاصة في مدينة عمان، بلغ (688) مديراً ومعلمة ومشرفة.

أداة الدراسة : استبانتان إحداهما للكشف عن درجة إدراك أفراد العينة لمفهوم إدارة المعرفة واستخدامها في المدارس، والأخرى للتعرف إلى واقع إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في

مدينة عمان.

منهج الدراسة : اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1- أن درجة إدراك مفهوم إدارة المعرفة، وممارسة إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في

عمان متوسطة في جميع المجالات.

2- اقتراح إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس

الخاصة في مدينة عمان.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

المحور الأول: ماهية المعرفة

1- مفهوم المعرفة:

التعريف الاصطلاحي:

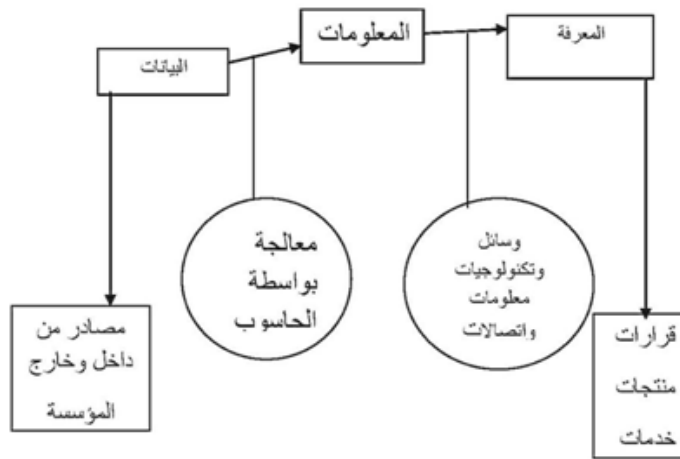
- محمد عاطف غيث:2002: عملية عن طريقها يتعرف الفرد على البيئة ويحاول تفسيرها وتضم المعرفة كافة عمليات الإدراك والتفكير والتساؤل والتخيل والتعميم والحكم.
- سامي محمد هشام حريز :2008: مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد، ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في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

2- الفرق بين المعرفة والبيانات والمعلومات:

- البيانات : هي حزمة من المعطيات الموضوعية المحددة أو الحقائق المعبرة عن أحداث سجلات مهيكلة للمعاملات.
- المعلومات: هي رسالة في شكل وثيقة رسالة لها مرسل و مستقبل المعلومات هي المعنى المؤثر والذي يؤدي إلى تغيير في السلوك بالمستقبل، وكما يقول الداركر "إن المعلومات هي التي تضع تمايزا.
- المعرفة: ليست بسيطة ولا سطحية وإنما واسعة، عميقة، غنية، المعرفة واسعة وأشمل وأعمق وأغنى من البيانات والمعلومات، المعرفة هي مزيج من عناصر الخبرات، التجارب، القيم، المعلومات والبصيرة التي تشكل إطار للتعامل مع أو تقييم المعلومات

وتجارب العمل والحياة الجديدة، إنهانتاج العارفين، نتاج مايملكونه من ثروة فكرية وعقلية وعلى مستوى المنظمات فان المعرفة التنظيمية تتجسد في وثائق المنظمة إجراءاتها، نظم عملها، أنشطتها، ممارساتها والمعاني المنبثقة عنها، لكنها قبل كل شيء موجودة في عقول الأفراد العاملين وفي نظم العمل الإداري.¹

شكل رقم (1) : الفرق بين المعرفة والبيانات والمعلومات



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

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

3- أهمية المعرفة:

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

¹ - سعد غالب ياسين: 2009، ص. 215 214.

بعضه في:

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال وفي الإنتاج السلعي وفي الخدمات وفي كافة النشاطات الاقتصادية والمجالات الأخرى.
- إن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم وبالشكل الذي يعود إلى استثمارات جديدة ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، والذي ينجم عنه زيادة في إنتاج المعرفة والعلم، والذي يمثلها لإنتاج غير المادي وغير الملموس، والذي يتسع حجمه باستمرار .
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستشارات وشركات الخدمات المالية والمصرفية والإعلان والإعلام وغيره.
- الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها وفي استخدامها والذين يزداد عددهم باستمرار وكنتيجة لكل ماسبق ونظرا لأهمية المعرفة فإنها أصبحت موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من بين العناصر الإنتاج تفسر الإنتاجية المرتفعة والنمو الملموس¹.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخبرات جديدة.

¹ - فليح حسن خلف، 2007، ص ص. 13-14.

- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع و الابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.¹

4- خصائص المعرفة:

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

4-2 - إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا والتي يمكن وصفها بالميتة نسبياً، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها كما أسلفت سابقاً .

4-3 - إمكانية امتلاك المعرفة: من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلاً على الشركات أو الأفراد ملكيها، مثلاً الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.

4-4 - إمكانية تخزين المعرفة: إذا كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة، وهو ما يسمى بقواعد المعرفة وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال الخبرة معينة في موضوع ما و طرق استخدامها أياً لشفرة الموصلة إليها فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل كبير أساسي على الحقائق

¹ - اسامة خيري: 2012، ص ص 171-172.

والقواعد.

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

4-6- إمكانية تقاسم المعرفة: أي تقاسم الخبرات العلمية وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة.¹

5- تصنيف المعرفة:

صنف PLANYI المعرفة إلى فرعين: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية

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

تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات، التي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، فهي ادن موجودة في العقل ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعبا على الرغم من قيمتها العالية كونها مختزلة في عقل صاحب المعرفة.²

وتتألف المعرفة الضمنية من:

✓ الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية.

✓ وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم.

✓ الأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات.

✓ استراتيجيات التفكير.³

¹ - ربحي مصطفى عليان: 2012، ص ص. 97-98.

² - نعيم ابراهيم الظاهر: 2009، ص. 14.

³ - يلقوم فريد وين باير حبيب: 2011، ص. 5.

5-2- المعرفة الظاهرية: (المعرفة الصريحة)

تتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل)، وفي الغالب يمكن لأفراد المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات والكتب واللقاءات.¹

6- مصادر المعرفة:

إن مصدر المعرفة هو الذي يحوي ويجمع المعرفة، كما أن مصادر المعرفة متنوعة وهي تصنف إلى مصادر داخلية وخارجية:

6-1- المصادر الداخلية:

تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، ومماثلة المصادر الداخلية:

✓ المكتبات الالكترونية.

✓ التعلم والحوار .

✓ عمليات الأفراد الداخلية عبر الخبرة.²

✓ الإنسان وهو المصدر المهم للمعارف خاصة الحديثة والجديدة، أو مجموعة من الناس يملكون هذه المعارف أو المعلومات.³

6-2- المصادر الخارجية: وتتجسد أبرز هذه المصادر في الأفراد بوصفهم صناع المعرفة والبيئة العامة من الانترنت والمكتبات والبيئة المهمة والمجهزون والمنافسون والجامعات ومراكز البحث، والمؤتمرات الداخلية، والتعلم والإستراتيجية ودورها في صنع المعرفة، والبحوث الداخلية. وهي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات

1 - نعيم ابراهيم الظاهر: 2009، ص. 15.

2 - عمر احمد همشري: 2013، ص. 43-44.

3 - هاشم حمدي رضا: 2010، ص. 217.

الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة. ومن أمثلة المصادر الخارجية:

✓ المكتبات وقواعد المعلومات.

✓ الانترنت: التي تتمثل بشبكة داخلية تربط عدة مستخدمين باستخدام تكنولوجيا الانترنت للتفاعل.

✓ الاكسترنيت: التي تتمثل بشبكة انترنت توسعت خدماتها إلى مستخدمين خارج المنظمة مثل : الربط بين المنظمة والزبائن.

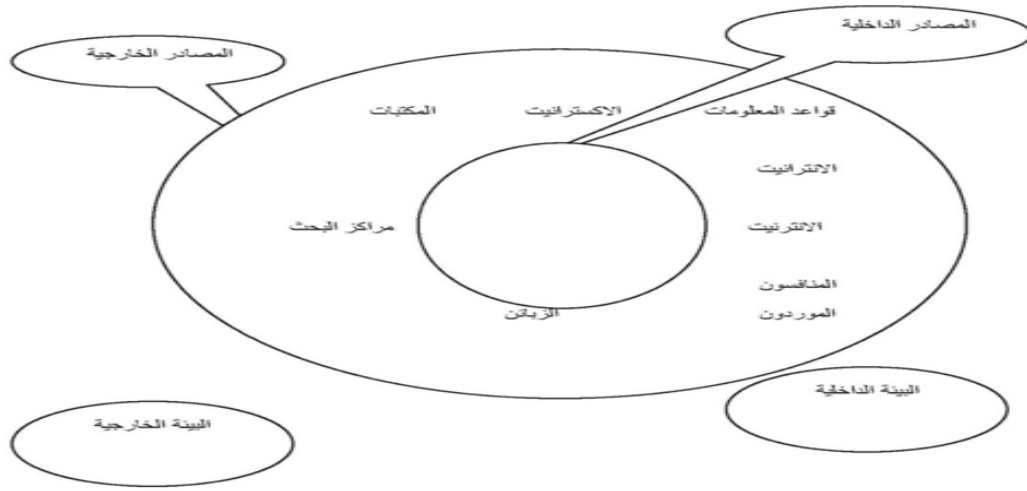
الانترنت: المعروفة والشائعة استخدامها.

منافسون والموردون، الزبائن ومراكز البحث...الخ

حيث يعمل الأفراد ومن خلال مدركاتهم على اكتساب الحوادث من البيئة، ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية يعالجون هذه البيانات ويحولونها إلى معلومات ، وعن طريق الخبرة والذكاء والتعلم يستطيع الأفراد تفسير المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة.¹

¹ - عمر احمد همشري: 2013، ص ص. 44.

الشكل رقم (2) : مصادر المعرفة



المصدر : عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 48.

المحور الثاني: ماهية إدارة المعرفة

1- مفهوم إدارة المعرفة:

1-1 - التعريف الاصطلاحي:

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

التعريف عرفها نيومان 1991 "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفة اللازمة التحسين نوعية القرارات وتنفيذها".¹

عرفها wig 1993 "بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد وتهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الهامة، الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات، إدارتها وتحديد المنتجات والاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، ونحقق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها".²

الاستعمال العلمي والمنهجي لتنظيم المعارف من أجل المساعدة والتحصيل على رؤية شاملة للكفاءات والمعارف في الشركة، وهي إستراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها فهي تعتبر هدف هام لتطور الشركات. فكيف هذا المفهوم قد استطاع أن يأخذ مكانة عالية ومهمة في ظرف

1 - ناصر محمد سعود جرادات: 2011، ص.78.

2 - هيثم علي حجازي: 2014، ص 51.

وفي وقت قصير؟¹

عرفت الموسوعة الحرة إدارة المعرفة أنها: هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوظيفها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها.²

هي مجموعة من العمليات والتقنيات والتطبيقات التي تساعد العاملين في مجال المعرفة للاستفادة بشكل من إبداعهم وقدراتهم على توفير قيمة للأعمال الموجه لهم.³ بأنها التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج دلالات ومؤشرات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق التحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات عالية من الإنجاز.⁴

هي جهد واعى للحصول على المعرفة الصحيحة للأفراد المناسبين في الوقت المناسب حتى يمكن مشاركتها ووضعها موضع التنفيذ.⁵

العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة كأساس لاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، التخطيط الاستراتيجي.⁶

تعريفها وفق موسوعة الإدارة: أن إدارة المعرفة تشير إلى جهود المنظمة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك باستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملين والزبائن

¹ -gilles balmise :2002 ,p26

² - نعيم إبراهيم الظاهر:2009، ص.78.

³ - (heshamsalehahmed : 2010,p17)

⁴ - رافدة عمر الحريري:2012، ص.178.

⁵ : 2013، م 1040 -sadudinibrahimi

⁶ - رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري:2013، ص.236.

والاستفادة من الدروس.¹

هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخن كافة المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات.²

1-2 - التعريف الإجرائي:

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

✓ نقل المعرفة المخبأة الكامنة.

✓ نقل المعرفة الداخلية و الخارجية.

✓ تطوير المعارف الجديدة.

✓ لا تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار.

✓ تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.

✓ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

¹ - عبد الرحمان الجاموس:2013، ص.58.

² - مصطفى يوسف كافي 2013، ص.63.

2- تاريخ إدارة المعرفة:

-منذ القديم تم الاعتراف بالمعرفة على أنها أحد الموجودات الهامة في المنظمات ومنذ السنوات الستينات من الألفية الماضية تحدث Drucker Peter عن مصطلح إدارة المعرفة وتلاه في ذلك Eriksveiby في سنوات السبعينات لكن مصطلح إدارة المعرفة كان قد جذب الاهتمام الإداري بشكل واسع لسنة 1955 حين اصدر takeuchi, Nanaka كتابها الذي لقي شهرة واسعة ويحمل

عنوان "the knowledgecreating business" وكذلك حين عقد Anderson Arthur و apoco، وفي مطلع سنوات التسعينات من القرن الماضي أيضا كانت هناك مجموعة من الأكاديميين والمستشارين تتحدث عن إدارة المعرفة على أنها الممارسة الجديدة في الأعمال وحين القي tom Stewart الضوء على أهمية قوة العقل وبشكل عام فإنه يمكن تتبع تاريخ إدارة المعرفة عبر المراحل المتداخلة التالية:

- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل إدارة المعرفة (ما قبل الميلاد_1995 ميلادي) فخلال هذه الفترة كانت تتم ممارسة إدارة المعرفة في بعض أحيان وبشكل ما ولكن دون أن يطلق عليها اسم إدارة المعرفة ففي العصر الحجري كان الناس يعلمون بعضهم البعض الصيد والزراعة وغي ذلك مما كانت تتطلبه أمور الحياة.
- المرحلة الثانية: مرحلة اليقظة والنشوء (1995_1997) وفي هذه المرحلة أصبحت إدارة المعرفة واضحة إذا أخذت تقد حولها المؤتمرات وتستحوذ على اهتمام إحداه الإدارة وشهدت نهاية هذه المرحلة ظهور موجة من الكتب الجديدة العديدة التي تتحدث عن إدارة المعرفة وعلى ارض الواقع كانت هناك إعداد محدودة من شركات قد وضعت برنامج رسمية لتنفيذ إدارة المعرفة في إحدى دوائرها وفي بعض دوائر. وقد ساد هذا الأمر في المنظمات العامة في صناعات تعمد بشكل واسع على المعرفة.

• المرحلة الثالثة: الانحياز (1997_1999) وفي هذه المرحلة تعززت إدارة المعرفة بشكل فاعل من ناحية إستراتيجية وكانت نتيجة ذلك أن تم اختطاف إدارة المعرفة من قبل دوائر تكنولوجيا المعلومات إذا عمدت الكثير من الشركات الموردة للبرمجيات إلى إعادة تسمية منتجاتها وخدماتها على إنها حلول إدارة المعرفة وفي هذه المرحلة ازداد عدد الشركات الكبرى التي عملت على إيجاد مواقع وظيفية رسمية مثل ضباط المعرفة وطرحت مبادرات جديدة لإدارة المعرفة وأدخلت

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

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

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

• المرحلة الخامسة: إعادة التقييم وإعادة التحديد (2001_2005) وفي هذه المرحلة شرعت العديد من الشركات الأخرى على حل الوحدات الرئيسية الخاصة بإدارة المعرفة والتي كانت قد أنشأتها، وشهدت هذه المرحلة تساؤلات متزايدة حول جوهر إدارة المعرفة وبرغم ذلك فقد عملت إدارة المعرفة على أن تؤسس لمبادرات أخرى مثل الإبداع و الابتكار والتجارة الالكترونية وإدارة علاقات الزبائن وبشكل عام فان العديد من الشركات

التي كانت تقدم حلولاً لإدارة المعرفة قد أعادت تسمية منتجاتها بأسماء مثل إدارة المحتوى أو بوابة المعرفة أو مشروع حلول المعلومات.

- المرحلة السادسة: البحث عن هوية جديدة (2005 إلى يومنا هذا...) مع التطور والنضج الحاصلين في مجال تكنولوجيا إدارة المحتوى والاعتماد على الشبكية العنكبوتية عملت تكنولوجيا المعلومات على أن تصبح حلول إدارة المعرفة أكثر شيوعاً وفي هذه المرحلة أصبح هناك اهتمام متجدد بالجانب الإنساني لإدارة المعرفة وذلك بمساعدة تكنولوجيا التواصل الاجتماعي مثل blogs (الجزء الأساسي لإدارة لمعرفة والموسوعات الإلكترونية wikis (المعرفة المتطور والفيسبوك وأدلة الصفحات الصفراء yellow pages وغير ذلك).¹

3- أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال، فإن إدارة المعرفة تبني على فكرة مفادها أن المنظمات ملزمة باستغلال ما لديها من المعرفة بكل ما تشتمله من تراخيص وبراءات اختراع و معلومات خاصة بالزبائن وغيرهم فإدارة المعرفة تؤدي أهمية كبيرة للمنظمات كافة فأولاً تأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقاءها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية تطوير المد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟²

- ✓ إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة.
- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتحقيق التكاليف ورفع مجودتها الداخلية لتوليد الإجراءات الجديدة.

¹ - هيثم علي حجازي: 2013، صص 62-65.

² - علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي: 2009، صص 71.

- ✓ عملية نظامية متكاملة لتتسق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ✓ تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.¹

4- أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى التحقيق الآتي:

- ✓ استخراج المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
- ✓ جذب رأس المال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- ✓ خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة علة المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- ✓ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- ✓ بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- ✓ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية ودارة تطوير العاملين.
- ✓ تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).
- ✓ إعادة استخدام المعرفة وتنظيمه.
- ✓ التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم الفوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.²

¹ - أسامة خيرى: 2012، صص. 171-172.

² - أسامة خيرى: 2012، صص. 172-173.

- ✓ دعم الابتكار وتحذير قدرات التفكير.
- ✓ تفريز التعاون والمشاركة بالمعرفة.
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية و نكاء الأعمال.¹
- ✓ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- ✓ المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة المعرفة وتطوير البيئة لتحقيقه لمجتمع المعرفة. و العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة.
- ✓ تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.²
- ✓ استقطاب رؤوس الأموال الفكرية لوضع الحلول المشكلات التي تواجه المنظمة.
- ✓ مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجديد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم وأساليب العمل واكتساب الجديد منها، أي الخروج من الإطار الفكري القديم، والتعامل مع المفاهيم والخبرات والتقنيات الحديثة واستيعابها وتوظيفها في العمليات التنظيمية المختلفة، وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي.
- ✓ بناء وتنمية وتفعيل القوة التنافسية للمنظمة من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متميزة، وممت تنتج من خدمات عالية الجودة.³

¹ - سعد غالب ياسين: 2009 ص ص.212-213.

² - خضر مصباح إسماعيل طيطي: 2010، ص.45.

³ - راقدة عمر الحريري: 2012، ص.180.

5- عمليات إدارة المعرفة:

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

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

✓ التركيب: تستخدم هذه العملية لاكتشاف معرفة صريحة جديدة من خلال مزج وتجميع المعارف صريحة متوفرة وبيانات أو معلومات لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيدا من المعرفة القائمة

✓ التنشئة الاجتماعية: (التفاعل الاجتماعي من خلال تفاعل الأشخاص مختلفين في معارفهم وأفكارهم والهدف من هذا التفاعل هو تكوين معرفة ضمنية جديدة.

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

✓ التجسيد: وهي عملية تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في الأشخاص إلى معرفة وشكل صريح ككلمات ورسوم وغيرها والتجسيد هو إخراج المعرفة الضمنية خارج الجسد ويساعد في صياغتها بأشكال يمكن للأخرين فهمها.

✓ الاستلهام (التدويت أو المحاكاة) وهي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية أي جعلها في ذات الأفراد وهذا ما يشار إليه اعتياديا بالتعلم بهذه الطريقة

يصبح بإمكان المتعلم أن يحاكي و يستشعر ما شعر به من امتلاكوا المعرفة من قبل.¹

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

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

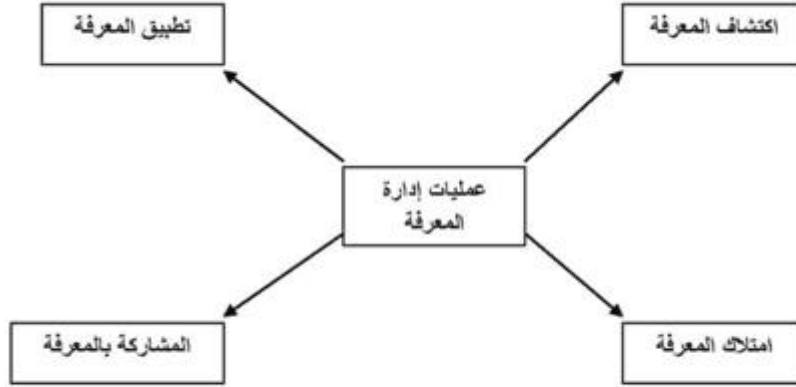
✓ 4-5- تطبيق المعرفة: يتوجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، فمن الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة على المعرفة المتاحة و أن الرسالة تستند على عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها وكذلك خزنها.

✓ والانتفاع من المعرفة يعود إلى نوعين من العمليات التي ليست لها علاقة مع الانتقال الفعلي للمعرفة أو تبادلها ما بين الأفراد ذو العلاقة وهاتان العمليتان هما الموجهة أو المباشرة والروتينية الموجهة أو المباشرة وتعني العملية التي يقوم بها الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل للفرد الآخر من دون أو انتقال تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة، أما الروتينية فتعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد و النماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي وتتركز اقتصاديات العملية الروتينية للمعرفة على الاتصالات أكثر مما على التوجيهات لان مثل هذه المعرفة موجودة في أدلة العمل والتكنولوجيا.²

1 - ناصر محمد سعود جرادات: 2011، صص 134-135.

2 - عبد الستار العلي و عامر قنديلجي: 2009، صص 297-298.

شكل رقم (3): عمليات إدارة المعرفة



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

6- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

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

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

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

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

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

6-5- مقاييس تكنولوجيا المعلومات : تعتبر أجهزة الحاسب الآلي البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات في أي منظمة، وهناك العديد من الأجهزة الأخرى الضرورية مثل : خادم الملفات، وأنظمة الاسطوانات المرنة، ومشغلات الأقراص المضغوطة، بالإضافة إلى البنية الأساسية

للاتصالات التي تتضمن مد خطوط الهاتف ومد خطوط البيانات، وكما توجد البرامج الخاصة بتشغيل الأجهزة، وما يتوجب توحيد المقاييس الخاصة بالعمل حتى لا يختلط الأمر بسبب تعدد مصادر تكنولوجيا المعلومات .

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

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

✓ البنية الأساسية للاتصالات: في هذا المجال توجد اختلافات بين خطوط اتصالات البيانات.

✓ الطاقة الكهربائية : حيث الاختلاف في الفولت، وعن أماكن توفير مصادر للكهرباء.

✓ الحماية : حماية البيانات من الموضوعات التي تكفلها القوانين

✓ الموقف السياسي: حيث يعتبر من الموضوعات الشائكة التي تعرقل عمل المنظمات.

✓ التعليم : نوعية ومستوى تعليم العاملين في المنظمة يؤثر على مستوى أداء المنظمة.

✓ اللغة : إن درجة إتقان اللغة يختلف بين العاملين في المنظمة مما يؤثر على مستوى

الأداء.¹

¹ - احمد الخطيب ، عادل سالم معاينة: 2009. ص ص 79-81.

7- مداخل إدارة المعرفة:

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

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

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

7-3- مدخل تكنولوجيا المعلومات: تعود بجذورها إلى أنظمة المعلومات الحاسوبية ذات التقنية العالية بعنادها وبرمجياتها وبوجه خاص تطبيقات حقل الذكاء مثل النظم الخبير لشبكات العصبية وتقنيات المنطق الغامض، وتعتبر الأنظمة التي تستند إلى قواعد المعرفة والشبكات الذكية التي تعمل على أساس المعالجة المتوازية والمنطق الغامض هي تلك التي تمتلك الأجوبة النهائية لأسئلة الإدارة ودعم ومساندة اتخاذ القرارات، وتقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة الخاصة بها لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها، ويتم ذلك باستخدام وسائل تكنولوجيا متعددة مثل: البريد الإلكتروني و نظم دعم القرار، وهناك فرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات حيث تمثل إدارة المعلومات مجموعة الأساليب المتعلقة بالجانب التقني الإجرائي للتعامل مع المعلومات، بينما

تعتبر إدارة المعرفة أكثر شمولية كونها تحتاج إلى تدخل العنصر البشري فيها ضمن نطاق الاستفادة منها، وهي منظمة بخلاف المعلومات وعلى هذا فإن عملية نقل المعلومات تختلف عن نقل المعرفة، إلا أن الأولى ضرورية وشرط أساسي للثانية، ويعتبر مدخل تكنولوجيا المعلومات من الاتجاهات المتعاقبة في هذا العصر ويساهم في تعزيز العملية الإبداعية التنظيمية لما يقدمه من توفير في الوقت والجهد والمال وزيادة الفاعلية والكفاءة في عمليات نقل المعلومة وتبادلها والمراقبة والإدارة والتحكم في العملية الإنتاجية وضبط جودتها .

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

7-5- المدخل الإداري: ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية وبسبب زيادة التعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمات

وزيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي التقني منه وغير التقني، بالإضافة إلى حدة المنافسة التي تتسم بكونها تعتمد على منتجات ذات دورة حياة قصيرة الأجل، والتركيز بشكل أكبر على القدرات المحورية والتنافسية مما يجعل لإدارة المعرفة دوراً جوهرياً في إدارة المنظمات ويضع تحدياً أكبر على ضرورة سير عملية التعلم بشكل أسرع، ويترتب على النظر إلى المعرفة التنظيمية كشئ يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله باستخدام تكنولوجيا المعلومات حيث يكون التركيز هنا بصورة كبيرة على تكوين قاعدة بيانات لتخزين المعلومات وجعلها متاحة وذلك مفاده أن تخزين المعلومات هو المرحلة الأولى في إدارة المعرفة وهي الأسهل والأيسر ومع ذلك فالجزء المفقود هنا هو كيفية استخدام المعلومات وتحويلها إلى معرفة وجعلها جزء من قاعدة المعرفة بالمنظمة، فالتقدم الحالي في التكنولوجيا يؤدي إلى تبادل البيانات والمعلومات بشكل أسرع فهي تظل عنصر مفيد ومساند أكثر، أما المدخل الإداري فإنه ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية الهدف منها تحسين مستوى الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية والارتفاع بقدرات المنظمة.¹

8- العوامل التي تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة :

لخص " غاستوجي " عوامل نجاح إدارة المعرفة :

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

1 - أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة :مرجع سابق، ص ص. 66-73.

- ✓ تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك إلى مستوى المؤسسة ككل.
- ✓ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ✓ مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين تطبيقات المعرفة لانجاز أعمالهم.
- ✓ تمكين الأفراد من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة الانجاز أعمالهم.
- ✓ ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- ✓ تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الشامل للحوافز والمكافآت، حيث أن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر على التطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة للمهارات المؤسسة الإستراتيجية. و تذكر أن في أي إيداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد عامل مشترك حاسم ودافع قوي وهدف قوي، يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة.
- ✓ ابتكار المؤسسة غير المحدودة والتي تعني السلوك المتفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار في أي مكان آخر.¹

• نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية، ونستعرض فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة الموارد البشرية في الشركات التي أخذت تعول على

¹ - أسامة خيري: 2012، ص.187.

المعرفة الكثيفة في أعمالها:

9-1 - نموذج مؤئل لإدارة المعرفة: وهذا النموذج قدمه (D.E.WINNOSKY) في الشركة الاستجابة لحاجات المستفيدين، ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة دون بداية ولا نهاية، لهذا فان هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة

الفصل الثالث

مفهوم الكفاءة المهنية

تمهيد:

أثار موضوع الكفاءة المهنية اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة والتنظيم للرفع من مستوى الكفاءة المهنية للعامل، حيث عمدت بعض المنظمات إلى تطبيق آليات رقابية تزيد من إنتاجية العامل وانضباطه في العمل، بالإضافة إلى خلق حوافز جديدة للعامل في العمل.

إذ أصبح المورد البشري بالمؤسسة من أهم الموارد التي تحدد كفاءة أداء المنظمة التحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ أكدت معظم التوجهات الادارية الحديثة وعلى توجيه الأهمية من قبل المنظمات للموارد البشرية واعتبارها رأس مال نادر الحصول عليه وخاصة أصحاب المهارات والخبرات وذوي الكفاءات.

3-1- تعريف الكفاءة المهنية:

وردت عدة تعريفات الكفاءة المهنية من طرف العديد من المنظرين والعلماء.

✓ حيث يعرفها "ستيوارت" هي تلك الكفاءة المتعلقة بالوظائف المرتبطة بالمهنة التي يقوم بها شخص ما، وعندئذ يطلق على هذا الشخص أنه كفاء.

✓ ويعرفها "برنو" أنها القدرة على التصرف بفعالية في نمط معين من الوضعيات فهي قدرة تستند إلى معارف لكنها لا تختزل فيها ، فلمواجهة وضعية ما يجب استخدام موارد معرفية متكاملة ومتعددة ، ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية والمهارات المعرفية الحسية الحركية التي تمكن من ممارسة دور ، وظيفة ، نشاط ، مهمة أو عمل على أكمل وجه.¹

¹ - دبله عبد الحلي ، عياش عزوز ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة المهنية للعامل ،مجلة العلوم الاجتماعية العدد 85 ص 2016

✓ وتعرف أيضا بأنها : جملة من المعارف العملية والخبرات والإمكانيات المسخرة لتحقيق

الأهداف المسطرة مسبقا بطريقة صحيحة بأقل جهد وبأقل التكاليف.¹

✓ عرفها "حمزاوي" بأنها : القدرة على ممارسة عمل أو مهنة أو مجموعة من الأعمال

نتيجة بعض العناصر مثل: المؤهل ، الخبرة العلمية الناتجة عن ممارسة فنية وتطبيقية

المدة تكفي للحصول على هذه الخبرة والقيام ببحوث علمية ونشر نتائجها.²

ويعرف مكتب التربية العربي لدول الخليج 1989 الكفاءة: هي القدرة على القيام بالأعمال

التي تتطلبها مهمة من المهام أو هي القدرة على ممارسة الأعمال التي تتطلبها وظيفة من

الوظائف.

✓ وتعرف الكفاءة أيضا بأنها : تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي

تتمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها

صفة القبول ومن تم فانه يرجع للمؤسسة.³

وهناك تعريفات أخرى للكفاءة المهنية نذكرها كالآتي :

✓ تعرف الكفاءة المهنية بأنها تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في

التوجهات كما في الأداء وهي مقدره اجتماعية والتزام يأتي من الفرد.⁴

1 - عائشة حموني ، وهيبه عبدا لله : الرقابة ودورها في تحسين الكفاءة المهنية، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة ادرا ، 2018، ص44 .

2 - اشوان يعقوب ، شعوان عبد الرحمان ، الكفاءة التعليمية لطلبة كليات التربية بالمملكة العربية السعودية ،مجلة جامعة الملك سعود العدد22 ص 104 4 حيواني كريمة ، الكفاءة المهنية للأستاذ الجامعي :مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة العدد ص 241.

3 - عبد القادر هاملي ، وظيفة تقييم كفاءة الأفراد في المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان 2011 ص 50 2 كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءة الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، العدد 2012 ، 07 ، ص52

4 - الزهرة شناكمة، تسيير الكفاءة البشرية في المؤسسة، مذكرة ماستر علوم سياسية تنظيم سياسي وإداري ،جامعة ورقلة ، 2013، ص16 .

✓ وتعتبر الكفاءة المهنية بأنها القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، ويشكل أوسع الكفاءة هي: استعداد وتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية) في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.¹

✓ وتعرف الكفاءة المهنية أيضا بأنها مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات التي يحملها الفرد داخل التنظيم والتي يستطيع من خلالها تنمية المنظمة وتطويرها .

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الكفاءة المهنية بأنها جملة أو مجموعة من المهارات والخبرات والمعارف والقدرات التي يكتسبها الفرد في المنظمة وكيفية استغلاله لهذه الكفاءة للمضي بتلك المنظمة إلى الأحسن.

3-2 - عناصر الكفاءة المهنية :

التكوين كفاءة لدى الفرد يجب أن تتوفر لديه مجموعة من العناصر وتتمثل هذه العناصر في ما يلي:²

1. الاستعداد: وهي الطاقة الكامنة للفرد في مجال معين أو أكثر فعن طريق الاستعداد نصل إلى مستوى معين من الكفاءة أي يبلغ الهدف المقصود من عملية التعلم والاستعداد لتكون هذه الطاقات فطرية أو مكتسبة أو هما معا.

2. القدرات : هي كل ما يستطيع الفرد أداءه في اللحظة الحاضرة من أعمال ومهارات عقلية وإدراكية أو عملية حركية ،سواء تم ذلك نتيجة تدريب مقصود ومنظم أو دون ذلك وهذه القدرات

¹ - حنان حفيظي ،بتينة بركاني، دور تسيير الكفاءة المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة 08 ماي 1945 قالمة،2016، ص09.

² - علي أوحيدة التدريس الفعال بواسطة الكفاءات السند التربوي للمعلمين ،ط1، مطبعة الشهاب عمار فوقي، باتنة الجزائر، 2007،ص14 .

قد تكون مكتسبة أو فطرية.¹

3. المهارات: تتمثل المهارة في مجموعة القدرات الفطرية الجسدية للفرد لو الجماعية والتي تمكنهم من أداء عملهم على أكمل وجه أو هي مزيج من المعرفة والممارسات السلوكية والخبرات التي تمارس في إطار معين على المؤسسة وتحديدها وتقييمها وتطويرها.

- وفي تعريف آخر للمهارة هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة تحتاجها المؤسسة لضمان الأداء الفعال وهي قابلة للتغيير والتطور والتنمية المستمرة.²

4. المعارف: وهي أكثر إمكانية على التحويل، وذلك لأن فرص توظيفها كبيرة وواسعة، كم أن نفس المعارف يمكن توظيفها في العديد من الوظائف على شرط أن تكون من نفس العائلة المهنية.

5. الممارسات المهنية المكتسبة: ترتبط إلى حد كبير بالمحيط المهني الذي أنتجت أو اكتسبت فيه وعليه يمكن تحويلها إلى مناصب عمل قريبة من المنصب الأصلي للعامل.³

• ومنه يمكن استنتاج إن الكفاءة المهنية هي ناتج عن تفاعل متطلبات المؤسسة و مكتسبات الأفراد وامكانياتهم (قدرات استعدادات، خصائص نفسية وجسدية... الخ)

3-3- مستويات الكفاءة المهنية : تتمثل مستويات الكفاءة في مجموعة من العناصر وهي البيانات والمعلومات والمعارف والخبرة وسنوضحها كالآتي:⁴

- البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون

1 - علي أوحيدة، نفس المرجع، ص 14 .

2 - نديرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءة البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، غير منشورة ،جامعة ورقلة ،2012، ص62.

3 - المسوس يعقوب ، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة وهران ،2016، ص57

4 - بن جدوا محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة سطيف 2013 ، ص ص 06-07 .

أحكام أولية مسبقة ، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتقييمها ، تحليلها ، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأول هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

- المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها الغرض محدد ، فالمعلومات يتم تطويرها وترتقي لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة ، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش. - المعرفة : يرى " دريكتر " المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء التحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.¹

الخبرة: تلك الدرجة العالية المشكلة الكفاءة وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن المستوى مقبول من المعارف الفنية.²

3-4- مميزات وخصائص الكفاءة المهنية: نظرا لأهمية الموارد والكفاءات البشرية واعتبارها موردا هاما بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة ما يجعلها تتصف بجملة من الخصائص والسمات التي تتجلى في الآتي:³

1) مساهمة الموارد في خلق القيمة للمؤسسة: فالطبيعة المتباينة للمورد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتهم في خلق القيمة متبادلة فمثلا بقدر ما كان المستخدمون أكفاء بقدر ما كان أداءهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة المنتج أو الخدمة.

2) أن تكون الموارد نادرة: أي أن يكون المورد فريدا أو مميذا ضمن المنافسين الحاليين أو

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1 ، مؤسسة الوراثة للنشر والتوزيع، 2005، ص26.

² - أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة سطيف الجزائر ، 2006 ، ص60 .

³ - عائشة حموني، وهيبة عبدا لله، مرجع سبق ذكره، ص 45.

المحتملين للمؤسسة، أخذا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية (الإدراكية) في الموارد البشرية فإن تمتلك قدرة عالية عادة ما تكون نادرة.

(3) يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.

- صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

(4) عدم قابلية الموارد للتبديل: أي عدم إمكانية استبدال مورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة في المؤسسة.

كما أن هناك أيضا جملة من الخصائص التي تتسم بها الكفاءة المهنية:¹

- الكفاءة ذات غاية هادفة: حيث أنه تشغيل معارف تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين.

- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.

- الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفرد لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

- الكفاءة ذات تشكّل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات

¹ - ابن جدوا محمد الأمين، مرجع سبق ذكره ص03.

المختلفة لها ضمن أبعادها (المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.

3-4- أنواع الكفاءة المهنية:

اختلف الباحثون والمنظرون في وضع العديد من التصنيفات الكفاءة المهنية، فمنهم من صنفها إلى ثلاثة مستويات: مستوى فردي ويوافقة الكفاءة الفردية، ومستوى جماعي ويوافقه الكفاءة الجماعية، ومستوى تنظيمي ويوافقة الكفاءة الإستراتيجية. وهناك من صنفها إلى ثلاثة أشكال كفاءة المعرفة، وكفاءة الأداء، وكفاءة النتائج وسوف تعمل في كلا الصنفين كالتالي:

- التصنيف الأول: الكفاءة الفردية والجماعية والإستراتيجية.
- الكفاءة الفردية: هي مجموعة أبعاد الداء الملاحظة حيث تتضمن المعرفة على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية، ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد.
- الكفاءة الجماعية: تعتبر الكفاءة الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات والإدارات فهي تنشئ خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وكذا التعاون بين الأعضاء والجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات.¹

¹ - احمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى السابع الصناعة التأمينية الواقع العلمي وأفاق التطوير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، 2012، ص07 .

- **الكفاءة الإستراتيجية:** إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والكفاءة الإستراتيجية لا ترتبط فقط بالوارد البشرية، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم فيها خلق تكامل ما بين الكفاءة الفردية وآليات تنسيق معينة ويمكن تنمية الكفاءة الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع من الموارد:
 - الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني... الخ).
 - الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة... الخ).
 - الموارد التنظيمية (الهيكل، والرقابة).¹
- **التصنيف الثاني:** ويتمثل في تصنيف الكفاءات المهنية إلى كفاءة معرفية وكفاءة الأداء وكفاءة الإنجاز.
- كفاءة معرفية: وهي لا تقتصر على المعلومات والحقائق بل تمتد إلى امتلاك كفاءة التعلم المستمر واستخدام أدوات المعرفة وطرائق استخدام هذه المعرفة في الميادين العملية.
- كفاءة الأداء: وتشمل قدرة المتعلم على إظهار سلوك لمواجهة وضعيات مشاكل على أساس أن الكفاءات تتعلق بأداء الفرد لا بمعرفته ومعيار تحقيقها هو القدرة على القيام بالسلوك المطلوب.
- كفاءة الإنجاز أو النتائج: إن امتلاك الكفاءات المعرفية يعني امتلاك المعرفة اللازمة الممارسة العمل، دون أن يكون هناك مؤشر على أن امتلاك القدرة على الأداء، أمّا امتلاك الكفاءة الأدائية فيعني القدرة على إظهار قدراته في الممارسة دون وجود مؤشر

¹ - سمالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 140..

يدل على إحداث نتيجة مرغوبة في أداء المتعلمين.¹

3-5- مراحل اكتساب الكفاءة المهنية:

حسب "جين ماري ديجران" فإنه توجد سبع مراحل يكتسب الفرد من خلالها الكفاءات المطلوبة وتكون طيلة حياته المهنية كما يلي:²

- **مرحلة الانطلاق في الحياة المهنية:** وفيها يقوم الشباب بالمشاركة في أعمال تطوعية، ويقوم فيها بتوظيف وتجنيد كل الكفاءات التي اكتسبها من أجل البحث عن أول وظيفة أو منصب عمل.

- **التكوين خلال الحياة المهنية:** وفي هذه المرحلة يقوم طالبو الوظائف بمتابعة بعض التكوينات لإعادة التمتع في سوق العمل وذلك من أجل اكتساب حظوظ أكبر من أجل الحصول على عمل.

- **مرحلة إعادة التمدد أو الانخراط في الجامعة مرة ثانية:** حيث يوجد العديد من العمال الذين يريدون تقييم مكتسباتهم المهنية، بالعودة إلى مقاعد الدراسة والتعلم من جديد.

- **مرحلة صيانة الكفاءات وتطويرها:** ويجسدها الأفراد الذين ينتقلون في المؤسسة من مناصب بسيطة إلى مناصب عليا في الإدارة.

- **تطوير الكفاءة بالنسبة للأفراد الذين يشغلون مناصب عليا داخليا أو في إدارة محلية، ويكون هدف تطوير كفاءاتهم هو الحصول على مناصب أعلى أو في مؤسسات أجنبية ودولية.**

- **تطوير الكفاءات أحيانا يكون سببه إعادة هيكلة المؤسسة وبالتالي يكون الفرد ملزما بتطوير كفاءته من خلال بعض الميكانيزمات التي يضعها لنفسه، أو تضعها المؤسسة.**

¹ - فريد حاجي، المقاربة بالكفاءات، سلسلة موعدك التربوي، المركز الوطني للوثائق التربوية، الجزائر، العدد 17، 2005، ص ص 07-08.

² - يعقوب المسوس، مرجع سبق ذكره، ص 66.

- استعمال الكفاءات بعد الحياة المهنية (التقاعد) : أما بالنسبة للأفراد الذين أنهم نشاطاتهم المهنية الرسمية يكون الهدف من تطوير الكفاءات في هذه المرحلة، هو إعادة النشاط في مجالات تخدم المجتمع (مكاتب استشارات، مكوّنين ، جمعيات....الخ).¹

• موارد الكفاءة المهنية :

لكي يكون العامل ذا كفاءة يتطلب ذلك مجموعة من الموارد التي يجب أن تتوفر في الفرد العامل تتجلى فيما يلي:

- معارف عامة : وهي عبارة مفاهيم ومعارف تخصصية، تمكنه من فهم الظواهر والوضعيات والمشاكل.²

- معارف خاصة بالمحيط المهني: وهي معارف متعلقة بالنسق الوظيفي وتتمثل في التجهيز، قواعد التسيير، الثقافة التنظيمية، القوانين الاجتماعية، نظم المؤسسة أي الوحدة.

- معرفة إجرائية: وهي متعلقة بصيرورة العمل وتهدف إلى وصف كيف يجب إنجاز المهام والأعمال أي وصف الطرق العملية.

- مهارات عملية : وهي عبارة عن المقاربات والطرق والصيرورة والوسائل التي تمكن الفرد من التحكم في التوظيف العملي والميداني .

- مهارات علائقية : وهي عن قدرات تسمح بالتنسيق بفعالية مع الآخرين، مثل (قدرات الاتصالات التفاوض، العمل في مجموعة العمل ضمن شبكة).

- مهارات معرفية: وتتمثل في عمليات فكرية مهمة للتحليل وحل المشاكل وإنجاز المشاريع، لاتخاذ القرارات للإبداع وللاندماج لإنتاج الفرضيات، القدرة على الاستقراء والاستنباط، وهذا كله بمعنى خلق معلومات جديدة من خلال المعلومات المتوفرة.

¹ - يعقوب المسوس، ، مرجع سابق، ص67 .

² - نفس المرجع، ص67.

- الاستعدادات والخصائص: وهنا لا نتحدث فقط عن معارف أي مهارات ولكن عن خصائص شخصية (كحب الاستطلاع، المبادرة، قوة الإقناع، الصرامة).

- موارد فيزيولوجية: وتسمع من خلالها بتسيير الطاقة الشخصية للفرد أن الاستعدادات العقلاني بما يتناسب وخصائص الوظيفة.¹

3-6- أساليب تطوير الكفاءة المهنية: تعتبر طرق تطوير الكفاءة هي تلك الأساليب أو الأنشطة المستخدمة من أجل تطوير أداء الأفراد والجماعات والرفع من مستوى كفاءاتهم المهنية بغرض تحقيق أهداف المؤسسة ومن بين هذه الطرق تحقيق أهداف المؤسسة ومن بين هذه الطرق نجد التكوين التدريب التحفيز.... الخ وسوف نشرحها في الآتي:

• التكوين: يعرف التكوين على أنه عملية تستهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبي في قدرات الأفراد مما يساعدهم على أداء الوظيفة بطريقة أفضل². حيث يعتبر التكوين وظيفة مهمة في المؤسسة من أجل تطوير كفاءة أفرادها ومن أجل مواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ على مستوى المنظمات.

• التدريب: يعتبر موضوع التدريب من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في المؤسسات بحيث يهدف إلى إكساب المتدربين معارف ومهارات من تطوير أدائهم وتتميمهم مهنيا مما يؤدي بالضرورة إلى تطوير أداء المؤسسة فالتدريب هو إحدى الوسائل المهمة في إعداد الموارد البشرية وتأهيلها، و ذلك من خلال إحداث تغيرات مقصودة في سلوك واتجاهات الأفراد يهدف إلى تطوير قدراتهم وتنميتها وإعدادهم لشغل الأدوار والوظائف المتقدمة وزيادة كفاءتهم³. ويعد التدريب بأنه الجهد المنظم لتزويد القوى البشرية

¹ - يعقوب المسوس، مرجع سابق، ص 67.

² - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 99.

³ - محمد مولودي، اثر التدريب على الدافعية في العمل، مذكرة ليسانس علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة ادرا، 2006-2007، ص ص 23-24.

بمعارف معينة وتطوير وتحسين قدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء¹ فمدربو الكفاءات يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.²

• تحفيز الكفاءات : توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يستوجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تتحقق الفاعلية في تنمية الرغبة لدى العاملين حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات الغير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافأة لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لما لها من انعكاسات واضحة بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة

التي تدفعها المؤسسات للأفراد وبعضها يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات والتعويضات تشكل امتياز ودافع لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.³

3-7- أدوات تقييم الكفاءات:

توجد أدوات عديدة لتقييم الكفاءة وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها :⁴

✓ مقابلة النشاط السنوي: يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوي اليوم في جل المؤسسات الكبيرة والمتوسطة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة وأحيانا السداسية للعمال، ولبحث هذه الطريقة الكلاسيكية كون المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات أدخلت

1 - سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، ط1 ، إدارة أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، 2010، ص39 .

2 - كمال منصور ،سماح صوالح، مرجع سبق ذكره، ص63

3 - احمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22 .

4 - كمال منصوري،سماح صوالح، مرجع سابق، ص62.

الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير التكوين.

✓ المرافقة الميدانية: تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق إضافة إلى تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، إلا أن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية تتحدد في :

- قد يكون حكم المسير غير سليم، إذا لم يكن مكون من قبل على مثل هذه التقنيات.
- كما أن سلوك الأفراد المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم برفقة مسئولهم الذي وضع لتقييمهم.

- مرجعية الكفاءات: هي أداء تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني بوتجز عموماً من قبل المسؤولين المكلفين عن حركية العمل بإعداد قائمة بمختلف المهن التجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج وتطوير) تم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها، وأخيراً إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد.

وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية أو المطلوبة لكل عمل معين.

- طريقة مركز التقييم: تعبر هذه العبارة عن اسم "مركز التقييم" في السابق حيث كان المرشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة وبعدها اختفى المركز وبقيت العبارة تعبر عن منهجية المستعملة في التقييم بحيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة.¹

¹ - كمال منصور، سماح صوالح، مرجع سابق، ص 63 .

3-8- تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة : تركز تقييم الكفاءات المهنية على تقدير ما يمتلكه الفرد أو الجماعات فهو تحديد التوافق والتساوي ما بين الأداء والأهداف ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من إنجاز قياسات وتعاليم حول فعالية الأعمال، كما يمكن القول أن التقييم هو عبارة عن مسار مستمر يندرج في نظام التعلم الذي يخص العالم المكون من أجل المساعدة على تخزين وحفظ طريقة العمل، وبعبارة أخرى يمكن القول أن التقييم 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، وبالتالي فإن الأهداف المتبعة في تمام العكس مقارنة مع تلك الخاصة بتقييم الأداء التي تركز على تقييم النتائج لفرض أو مجموعة عمل، فتقييم الكفاءات تعود وبشكل كبير إلى المسيرين المقربين بسبب قدرتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الأفراد وبشكل يومي أثناء التقييم¹ فإن المسير القريب يقوم بتحديد ما يلي:

- الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح.
- الكفاءات المطلوبة والتي لا يحوزها.
- الكفاءات التي يملكها لكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله، حيث أن هذا النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بضمان أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل والمطلوبة من طرف رب العمل. : تعريف أحسن لاحتياجات التكوين.
- الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل.²

¹ - الزهرة شناكمة، مرجع سبق ذكره ، ص42.

² - الزهرة شناكمة ، مرجع سابق، ص42.

خلاصة الفصل:

بعدما تم التطرق إليه حول موضوع الكفاءة المهنية يتبين أن رفع مستوى كفاءة الأفراد بالمؤسسة له تأثير ايجابي عليها، من خلال الرفع من مستوى الأداء والجودة في العمل، بحيث يدفع بالمؤسسة إلى أن تكون منافسة لمختلف المؤسسات الأخرى، كما انه يجعلها تتكيف مع التغيرات والتطورات التي تشهدها المؤسسات الحديثة ومن ثم مواكبة التغيير.

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة النتائج

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait " .

يعتبر الحليب غذاء أساسي في حياة الإنسان لا يمكن الاستغناء عليه لأنه من أغنى الأغذية، لذلك تهتم المؤسسات الاقتصادية بمثل هذا المنتج، لما له من قيمة غذائية، ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait " .

المطلب الأول: أسباب اختيار مؤسسة حليب الحضنة

يعود اختيارنا لمؤسسة حليب الحضنة كميدان للدراسة -كما أشرنا في مقدمة هذا الفصل - إلى المبررات التالية:

- أن إدارة المنظمة بدأت في عملية تأهيل لبيئتها الداخلية من أجل التخلص من الأساليب التقليدية في الإدارة التي لم تعد مجدية في ظل التحولات الداخلية والخارجية الحالية، مما يتطلب قناعة راسخة بضرورة التغيير في جميع المجالات.
- أن مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة قد تحصلت سنة 2012 على الكأس الدولية للجودة بمدير عاصمة إسبانيا، حيث تمنح هاته المؤسسة العالمية المختصة في المنتجات الغذائية ذات الجودة العالية جائزة GOLDEN كل سنة لأفضل المنتجات الغذائية في بلدان مختلفة من العالم، تقديرا للجدية والمثابرة في العمل وجودة المنتج.
- تعتبر مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة نموذجا لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته والذي يتميز بالمنافسة الشديدة فيه من عدة مؤسسات وطنية عمومية وخاصة ومؤسسات اجنبية، اين يكون تحسين الأداء وتطوير المورد البشري والاهتمام بالكفاءات والمواهب داخل المؤسسة ضروريا للبقاء.
- بما أن الدراسة تهدف إلى دراسة موضوع المنظمة المتعلمة والتي تعتبر العنصر البشري هو رأس مالها، فإن المرحلة الآنية التي تمر بها المؤسسة محل الدراسة تتلاءم مع هذا الموضوع.

▪ يعتبر النشاط الذي تمارسه مؤسسة ملبنة الحضنة مهما بالنسبة للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى أن هذه المؤسسة تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يلقي اهتماما كبيرا من قبل السلطات العمومية نتيجة للدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه لإحداث التنمية الشاملة والمستدامة.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait "

أولا: التعريف بنشاط المؤسسة (*)

مؤسسة "حضنة حليب" هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL، سابقا كانت تسمى "ملبنة حضنة" لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط، أما حاليا فهي تسمى "حضنة حليب Hodna lait" لتخصصها في إنتاج الحليب و مشتقاته، تعتبر من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقع في الجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية للولاية، تم إنشاؤها من طرف أحد الخواص بتاريخ 1998/12/15، تتربع على مساحة مغطاة تقدر ب 3.5 هكتار، بلغ رأسمالها عند إنشائها 6 000 000 دينار جزائري، غير أن تاريخ انطلاقها الفعلي كان في 2000/05/15 باستثمار قدر ب 80 000 000 دينار جزائري كالتالي : 50% أموال خاصة و 50% عبارة عن قرض بنكي، و كانت القدرة الإنتاجية آنذاك تقدر ب 40 000 لتر يوميا و تستخدم 38 مستخدم دائم، شهدت المؤسسة (05) خمس توسعات من بداية مزاوله نشاطها إلى يوميا هذا، وقد نتج عن هذه التوسعات إدخالها لخطوط منتجات جديدة .

ارتفع عدد العمال بالمؤسسة، ليصل حوالي 950 فردا من جميع المستويات والوظائف حسب التقرير الاحصائي الصادر عن المؤسسة مارس 2015، مقارنة بسنة 2012 التي بلغ عدد عمالها 874 عاملا، وتحتوي على شبكة متطورة لتوزيع الحليب كما تستغل الشركة مالا يقل عن خمسة أحواض في الجزائر موزعة على كل من ولايات سطيف، باتنة، المسيلة، المدية، برج بوعرييج، بالإضافة إلى امتلاك الشركة مستودعات خاصة بالعاصمة وعنابة ووهران.

(*) : سكرتارية المدير العام لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة بتاريخ: 2021/05/10

وحاليا تسعى المؤسسة جاهدة إلى كسب رهان الوصول إلى تجميع 400 ألف لتر من حليب الأبقار خلال السنة الجارية (2015)، بالإضافة الى محاولتها استقطاب يد عاملة مهارية وكفؤة وخاصة الاهتمام بموضوع التعلم التنظيمي والتطوير الإداري للتقليص من الضغوطات الحاصلة التي باتت تفرضها التقلبات في السوق العالمي ومعوقات أخرى كثيرة.

ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة حليب الحضنة

إن مهام وأهداف المؤسسة واضحة وبشكل يسمح لجميع الافراد وعلى مختلف المستويات السهر على ضمان القيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة و فعالية لتحقيق الأهداف المسطرة و فيما يلي توضيح لمهام و أهداف المؤسسة: (*)

1- مهام المؤسسة

تتولى المؤسسة عدة مهام يمكن ايجازها فيما يلي:

- التسيير ومحاولة تطوير قطاعاته المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة وضمان عملية التموين بالمواد الأولية
- تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها.
- مواجهة المنافسة بالاعتماد على خطط واستراتيجيات تمكنها من ذلك.
- ضمان النوعية والجودة، وهي تسعى جاهدة لكسب رضى المستهلك على مختلف منتجاتها.
- التجديد، ويعتبر من ابرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة و يكون في التغليف او المنتج في حد ذاته.
- توسيع تشكيلتها السلعية مستغلة بذلك تكنولوجيا متمثلة في استعمالها لوسائل متطورة .
- بقاء المؤسسة في السوق رغم التغييرات الدائمة و تنمية النشاط التسويقي.
- توسيع منافذ توزيعها رغبة في الانتشار والسيطرة على مختلف مناطق الوطن.

(*) : سكرتارية المدير العام لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة بتاريخ: 2021/05/10.

2- أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1-2. التوسع و النمو

2-2. رضا المستهلك ثم ولاءه

3-2. الاهتمام بالجودة لأنها مفتاح النجاح في ظل المنافسة .

4-2. ترسيخ علامتها التجارية و اعطاء صورة و انطباع جيد عنها .

5-2. إيماننا منها بأن المستهلك هو "سيد السوق" تحاول المؤسسة جاهدة العمل على طرح

منتجات ذات قيمة غذائية و صحية و بأسعار تتناسب مع القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري.

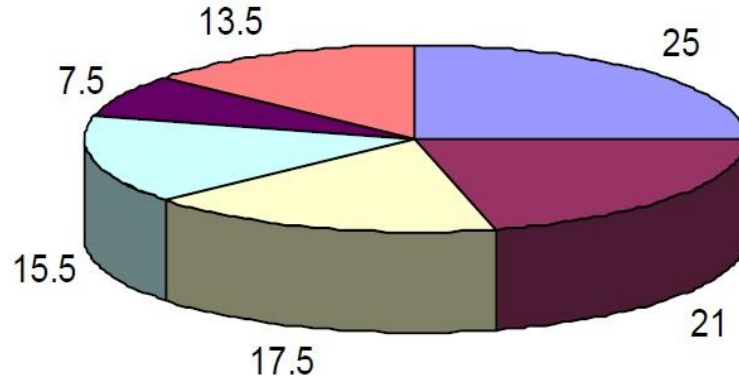
6-2. جذب اليد العاملة المؤهلة و تطوير المورد البشري الذي لديها من خلال الدورات التكوينية سواء في الداخل أو الخارج.

من خلال الأهداف المسطرة لمؤسسة حليب الحضنة نلاحظ ان الاستراتيجية المنتهجة من قبل إدارة المنظمة هي استراتيجية توسعية بحتة من اجل الحصول على اكبر حصة سوقية، حيث أن هناك العديد من المؤسسات الوطنية تنتج تشكيلة سلعية منافسة لمنتجات المؤسسة، و فيما يلي توضيح لحصة مؤسسة حليب الحضنة في السوق الوطنية(*)

(*) : سكرتارية المدير العام لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة بتاريخ: 2021/05/10

شكل رقم (04) : الحصة السوقية لمؤسسة حضانة حليب

منتجات أخرى ■ يوبلي براقي العاصمة ■ الحضانة المسيلة ■ ترافل بلدية ■ صومام بجاية ■ دانون بجاية ■



يتضح من خلال الشكل أن مؤسسة الحضانة حليب تحتل المرتبة الرابعة من حيث نسبة الحصة السوقية، إذ تمثل نسبة الحصة السوقية للمؤسسة % 11.1 من إجمالي السوق الوطنية، وهذا راجع لوجود منافسين أقوياء وذات خبرة مثل مؤسسة دانون الريادية في السوق إذ تمثل نسبة الحصة السوقية لهذه المؤسسة % 21 من إجمالي السوق، وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى، يليها كلا من مؤسستي الصومام، وترافل بحصة سوقية تقدر بنسبة 10.1 % 21 %، % على التوالي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحضانة(*)

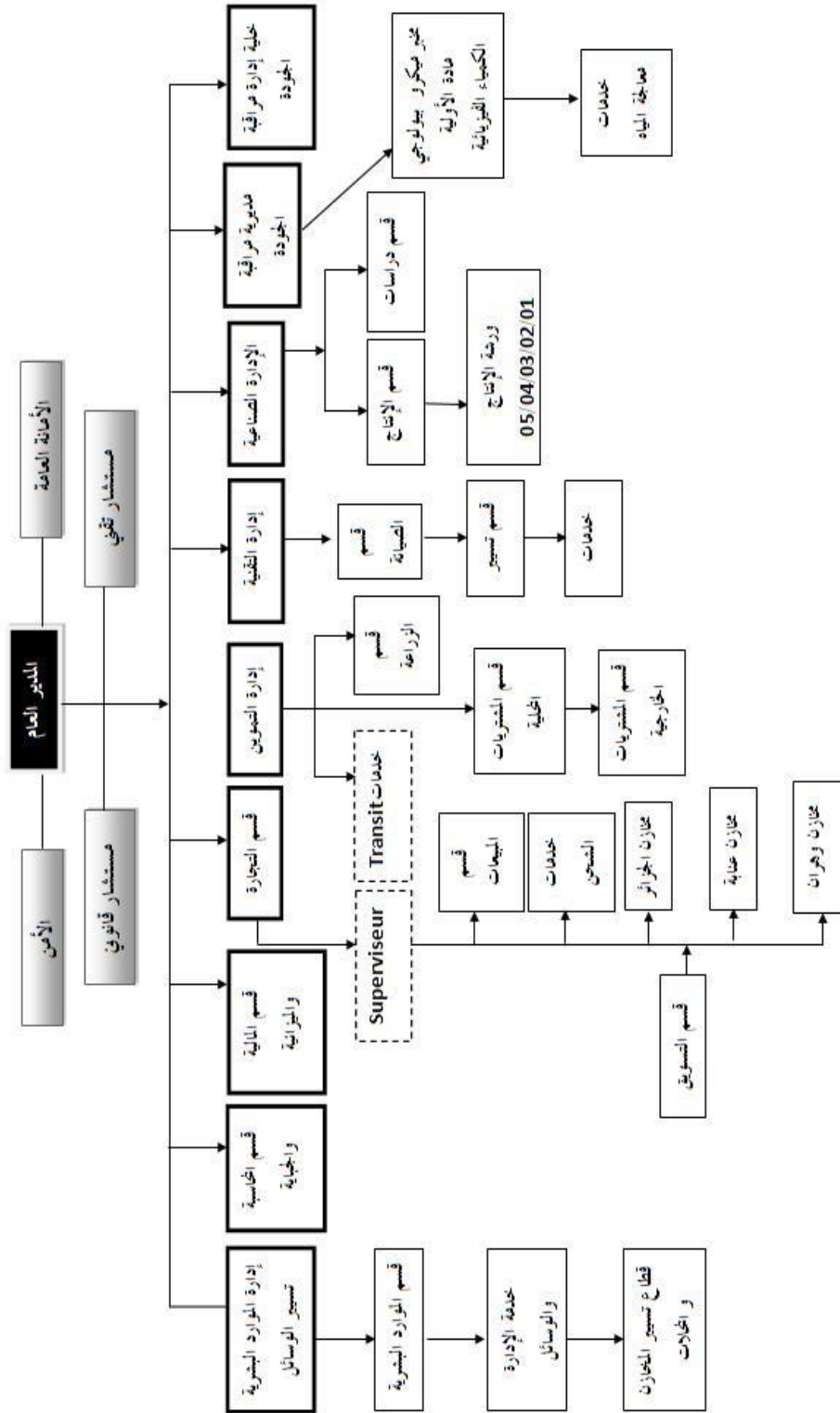
الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، إضافة إلى أنه يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف، ويبين كذلك قوة إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها.

ويبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية، التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى مع محيطها الخارجي من خلال العلاقات مع السوق أو الموردين وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط.

و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة:

(*) : المكلف بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة، بتاريخ: 2021/05/14.

شكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحضنة



المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

نلاحظ ان مؤسسة حضنه حليب تعتمد على هيكل تنظيمي يساعدها في توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام لضمان السير الحسن للمؤسسة، و يتميز الهيكل التنظيمي بعدم الاستقرار نظرا للتوسعات التي تقوم بها المؤسسة بسبب طرح منتجات جديدة تتناسب مع احتياجات عملائها.

1. المدير العام: يعتبر قمة الهرم التنظيمي، يشرف على التنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة، كما يقع على عاتقه مسؤولية اتخاذ القرارات، وهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها ومن مهامه:

- السهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة.
- لديه الحق في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.
- له مهمة التنسيق بين جميع المصالح والإشراف عليها.
- العمل على تحسين علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية.
- المصادقة والتوقيع على البريد بأنواعه.
- عقد الاجتماعات والإشراف عليها.
- إعطاء التعليمات والتأكيد على تنفيذها.
- إعطاء تعليمات وتوجيهات لرؤساء المصالح.
- اقتراح الحلول والاستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.

2. الأمانة العامة (السكرتارية): وهي تعتبر بمثابة مساعدة للمدير العام تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، كما تعتبر كعنصر اتصال بين الإدارة العامة وجميع المصالح الداخلية والخارجية.

3. خلية الجودة والبحث والتطوير:

1-3 قسم مراقبة الجودة: يهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من المصنع، حيث تولى المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة، وتجعلها من أهدافها لإيمانها بأن الجودة هي مفتاح النجاح في ظل المنافسة، تنقسم إلى فرعين: مخبر ميكرو بيولوجي، ومخبر معالجة المياه.

2-3 قسم البحث والتطوير: تم استحداث هذا القسم مؤخرا لإدراك المؤسسة بأهمية البحث والتطوير في المنافسة من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة، إضافة إلى العمل على إنتاج منتجات جديدة مستقبلا، وشغل هذا الفرع مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

3-3 قسم مراقبة النظافة: إن المنتجات التي تنتجها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وهذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذلك تم استحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، على اعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة، وأحد الأهداف الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها. (*)

4. الإدارة الصناعية: وهي المسؤولة عن تسيير مختلف عمليات الإنتاج بمختلف أنواع المنتجات وهذا من خلال السهر على مراقبة السير الحسن للإنتاج، والإشراف أيضا على النظافة والعمال، كما تساهم في تطوير نوعية المنتج والجودة، تنقسم إلى قسمين: قسم دراسات البحوث والتطوير، قسم الإنتاج و الذي ينقسم بدوره إلى ورشات للإنتاج.

5. إدارة التقنية: تهتم بالصيانة و تنقسم إلى قسم تسيير المخزون والمخازن وخدمات متابعة المشاريع.

6. إدارة التمويل: تشرف على عملية التمويل، تنقسم إلى قسم الزراعة وخدمة Transit، قسم المبيعات، قسم المشتريات المحلية وقسم المشتريات الخارجية.

7. قسم التجارة: تهتم بكل ما يخص المبيعات و إستراتيجية التوزيع، كما تتضمن الاهتمام بكل ما يتعلق بالفواتير، كما تشرف كذلك على تنظيم كافة السلع المنتجة داخل غرف التبريد، تحتوي على قسم خاص بالتسويق.

8. قسم المالية والميزانية: تقوم بمتابعة المعاملات مع البنك وكذلك تهتم بالفواتير وأجال تسديدها.

9. قسم المحاسبة والجباية: مسؤولة عن متابعة العمليات الحسابية وتسجيلها كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة واستخراج الانحرافات، وتهتم بالضرائب المفروضة على المؤسسة.

(*) : المكلف بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة حضنه حليب بالمسيلة، بتاريخ: 2021/05/14.

11. إدارة الموارد البشرية وتسيير الوسائل: تهتم بالإشراف على العمال و توفير فرص التكوين والتدريب لتطوير مهاراتهم و توفير متطلباتهم المهنية و الشخصية. كما ان تنمية الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب يجب أن تكون مسؤولية مشتركة لكل من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة و على جميع المستويات لتحقيق اهدافها من جهة، و من جهة اخرى باعتبار ان المورد البشري هو راس مال المنظمة، تسعى في الوقت الحالي الى الإلمام بجميع الجوانب التي تساعد في تطبيق متطلبات المنظمة المتعلمة بالإضافة الى تعزيز التنافسية الدولية للمؤسسة و لو انه يوجد تطبيق نسبي لبعض ابعاد مفهوم المنظمة الساعية نحو التعلم كالتعلم المستمر و تكوين فرق العمل و تشجيع التعاون بين افراد المؤسسة و غيرها من المفاهيم، بما يعود بفوائد على المؤسسة من جهة وعلى افرادها من جهة أخرى كما يلي: (*)

الفوائد التي تعود على المؤسسة من تدريب العاملين وتشجيعهم على التعلم:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.
- تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد وفرق العمل.
- تخفيض التكاليف في المستقبل.
- التقليل من مخاطر العمل.
- المساعدة في استقرار المنظمة وقدرتها على النمو والبقاء.
- تجديد المعلومات وتحديثها في بيئة المؤسسة التي تتسم بعدم الاستقرار.
- تطوير أساليب التواصل بين الأفراد والإدارة.

أما فيما يخص الفوائد التي يجنيها العاملين بالمنظمة جراء تدريبهم و خلق فرص التكوين المستمر هي:

- الرفع من أداء العاملين عن طريق معرفتهم لتوجهات المنظمة.
- تحسين فهمهم لأهداف المنظمة وتوجهاتها.
- المساعدة في حل المشاكل التي يعانون منها جراء ضغوط العمل.
- توفير فرص للنمو والتطور لدى العاملين وينمي دافعيتهم نحو الأداء.

(*) : المكلف بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، بتاريخ: 2021/05/14.

- تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما. (*)

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للدراسة

سوف يتم التطرق في هذا المبحث الى عينة الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة، و الأساليب الإحصائية المستخدمة، و في الأخير اختبار الفرضيات المصاغة و تحليل البيانات المحصلة و عرض نتائجها.

المطلب الأول: آلية إختبار الفرضيات و قياس ثبات وصدق أداة الدراسة

من خلال هذه المطلب سيتم التعرف على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية نظرا لانتشار إستعماله في هذا النوع من البحوث بالإضافة إلى ملائمته لاختبار فرضياتنا ، إلى جانب جميع الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضيات.

أولا: أسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال إستبيان يتكون من 31 سؤالاً موجّه لعمال مؤسسة الحضنة لانتاج الحليب و مشتقاته بالمسيلة، قصد الوقوف على آرائهم حول إسهام إدارة المعرفة في تنمية كفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة، و إقتصرت الدراسة على 30 إستبيان صالح للتحليل الاحصائي من اصل 50 استبيان موزع، وعليه كانت عبارات الاستبيان موزعة كما يلي:

القسم الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية لكل عامل وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة الى جانب سنوات الخبرة .

القسم الثاني: ويتضمن 36 سؤالاً تعكس المؤشرات إدارة المعرفة(توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة)، وهي موزعة كالتالي:

- العبارات من 1- إلى 5 تشير إلى بعد توليد المعرفة ؛
- العبارات من 6- إلى 10 تشير إلى بعد تخزين المعرفة ؛
- العبارات من 11 إلى 15 تشير إلى بعد توزيع المعرفة ؛
- العبارات من 16 إلى 20 تشير إلى بعد تطبيق المعرفة ؛
- العبارات من 21 إلى 36 تشير إلى ابعاد الكفاءة المهنية لدى العاملين .

(*) : المكلف بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة حضنه حليب بالمسيلة، بتاريخ: 2021/05/14.

وقد تم قياس اتجاهات العملاء من خلال سلم ليكرت المكون من خمس خيارات للإجابة، يعبر عنها من خلال الأرقام من 1 إلى 5*

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وجب علينا أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة، وهو اختبار ضروري لإختيار الاختبارات، ففي حالة كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نلجأ الى الاختبارات المعلمية و في الحالة العكسية نلجأ الى الاختبارات الغير المعلمية.

و هناك العديد من الاختبارات لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، من بينها اختبار كولمجروف سمرنوف الذي سيتم إعتماده في دراستنا.

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف سمرنوف)

يبين الجدول رقم (01) النتائج المحصل عليها بعد اجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov على الابعاد الخمسة لادارة المعرفة و تنمية كفاءة العامل ،ونشير هنا الى ان قاعدة الحكم على توزيع البيانات في هذا الاختبار مرتبطة بقيمة sig فإذا كانت أكبر من 0.05 فهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و العكس صحيح .

جدول رقم(01): إختبار التوزيع الطبيعي(Kolmogorov-Smirnov)

| المحور | البعد | القيمة الإحصائية | مستوى الدلالة sig |
|--------|-------------------------------------|------------------|-------------------|
| 1 | بعد توليد المعرفة ؛ | 0,119 | 0,200* |
| 2 | بعد تخزين المعرفة ؛ | 0,067 | 0,082* |
| 3 | بعد توزيع المعرفة ؛ | 0,121 | 0,071* |
| 4 | بعد تطبيق المعرفة ؛ | 0,085 | 0,080* |
| 5 | ابعاد الكفاءة المهنية لدى العاملين. | 0,164 | 0,069* |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

يستعمل في .استنبطه عالم النفس **رينسيس ليكرت** (°):مقياس ليكرت: هو أسلوب لقياس السلوكيات و التفضيلات مستعمل في الاختبارات النفسية

الاستبيانات ، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، ولقد تم إعتما:

¹ غير موافق بشدة،2:غير موافق،3:محايد،4:موافق،5:موافق بشدة .

ومن خلال الجدول رقم (.....) نجد أن مستوى الدلالة **sig** أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه لاختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

و بعد ما قام الطالب باسترجاع الاستبيان تم تفرغ بيانات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية) (IBM SPSS Statistics V22)، و التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة؛
- اختبار (One Sample test T) * * * * * للعينة الواحدة باتجاه واحد لاختبار فرضيات البحث .
- معامل برسون من اجل معرفة الارتباط .
- معامل الانحدار المتعدد من اجل معرفة الأثر.
- اختبار ANOVA من اجل معرفة الفروق .

ثانيا: ثبات وصدق أداة الدراسة

1- **الصدق الظاهري:** للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الاجتماع، والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية.
قائمة المحكمين: (.....).

2- **ثبات الاستبيان:** يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم () يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

بحيث \bar{X} : المتوسط الحسابي للعينة، μ : القيمة الثابتة المفترضة (وتساوي $T = \frac{\bar{X} - \mu}{s / \sqrt{n}}$ في هذا الاختبار من خلال المعادلة التالية t^{***} وتحسب قيمة

: عدد مفردات العينة و تساوي 30 في دراستنا .n: الانحراف المعياري ، 3s في دراستنا هذه)

جدول رقم (02): قيمة معامل Cronbach's Alpha

| عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | البعء |
|--------------|--------------------|-------------------------------------|
| 05 | 0,922 | بعد توليد المعرفة ؛ |
| 05 | 0,935 | بعد تخزين المعرفة ؛ |
| 05 | 0,915 | بعد توزيع المعرفة ؛ |
| 05 | 0,909 | بعد تطبيق المعرفة ؛ |
| 16 | 0,905 | ابعاد الكفاءة المهنية لدى العاملين. |
| 36 | 0,882 | الكلية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 من خلال جدول رقم (02) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (..) قابلاً للتوزيع، ويكون الطالب قد تأكد من صدقه وثباته، وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

ثالثاً: تحليل البيانات الوصفية للعينة:

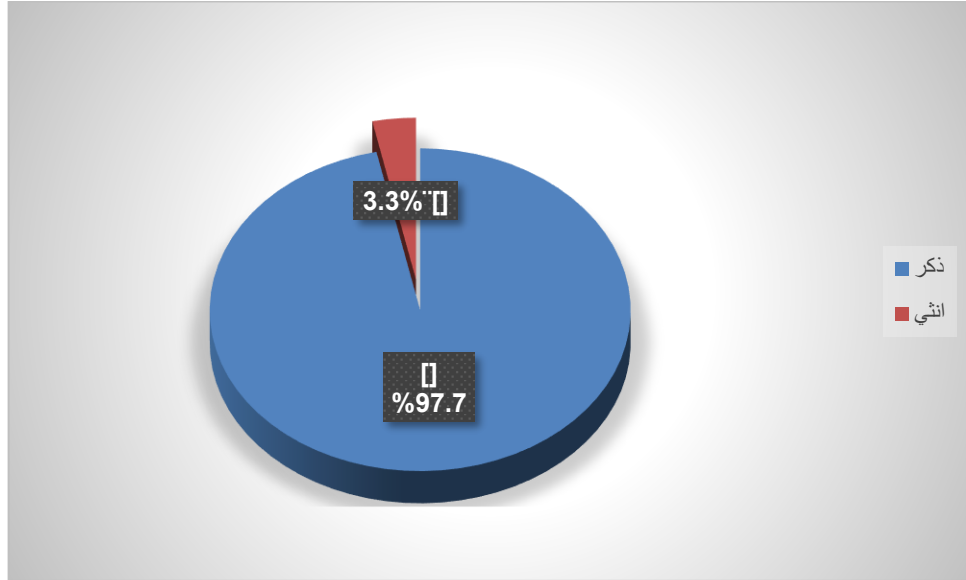
1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (03) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس |
|----------------|-----------|----------|
| 96,7 | 29 | ذكر |
| 3,3 | 1 | أنثى |
| %100 | 30 | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 29 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 96.7 %، أما حجم الإناث

فقد بلغ انثي واحدة بنسبة قدرت بـ 3.3 %، ونستكشف من خلال هاته النتائج ارتفاع نسبة الذكور على الاناث ويرجع هذا الى طبيعة عمل المؤسسة الخاصة و حسب عرف مجتمعنا أما نسبة الاناث في عينة الدراسة فمجال عملها جزء من وظائف الإدارة لضمان السير العمل الإداري للمؤسسة، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (06)



الشكل رقم (06) توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

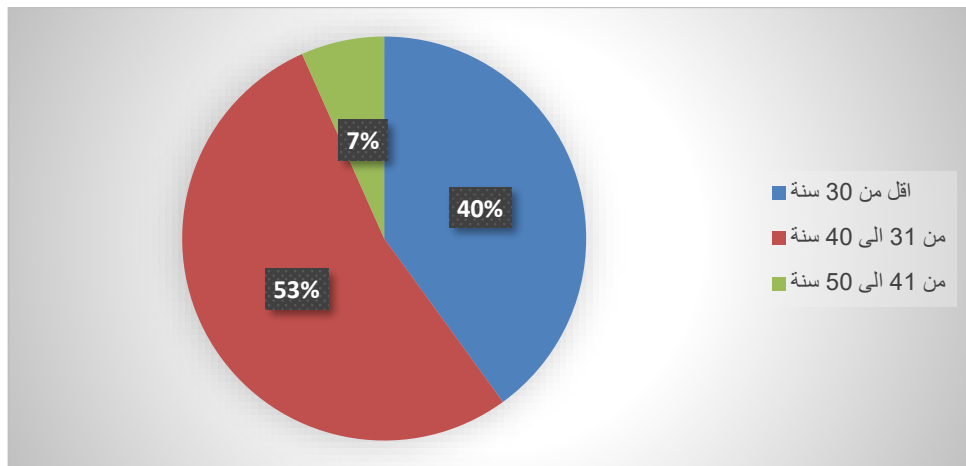
2- توزيع افراد العينة حسب متغير السن

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| النسبة المئوية | التكرارات | السن |
|----------------|-----------|----------------------|
| 40 | 12 | اقل من 30 سنة |
| 53,3 | 16 | من 31 الى 40 سنة |
| 6,7 | 2 | من 41 الى 50 سنة |
| 00 | 00 | من 51 سنة الى 60 سنة |
| %100 | 30 | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 12 فرداً يمثلون الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 40%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (من 31 سنة إلى 40 سنة) فقد بلغ عددهم 16 فرداً بنسبة قدرت بـ 53.3%، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (من 41 سنة إلى 50 سنة) فقد بلغ عددهم 2 فرداً بنسبة قدرت بـ 6.7%، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (من 51 سنة إلى 60 سنة) فقد بلغ عددهم 00 فرداً بنسبة قدرت بـ 00%، وهذا إن فئة التي تقدر أعمارهم بين 20 إلى 40 سنة كبيرة إذا ما قورنت بفئة الكهول الذين تنحصر من 50 إلى 60 سنة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد أكثر على فئة الشباب أكثر، ويرجع ذلك إلى تحديد سن التقاعد ولا شك أن هذا له أثر إدارة الجودة الشاملة، كما كشفت الدراسة الميدانية أن صغر السن أحياناً ما تصاحبه سلوكيات التهاون والعصيان نظراً لاعتقاد العامل أنه يبذل أثر جهد مما يقلل من ولائهم اتجاه المؤسسة وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (07)



الشكل رقم (07) توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

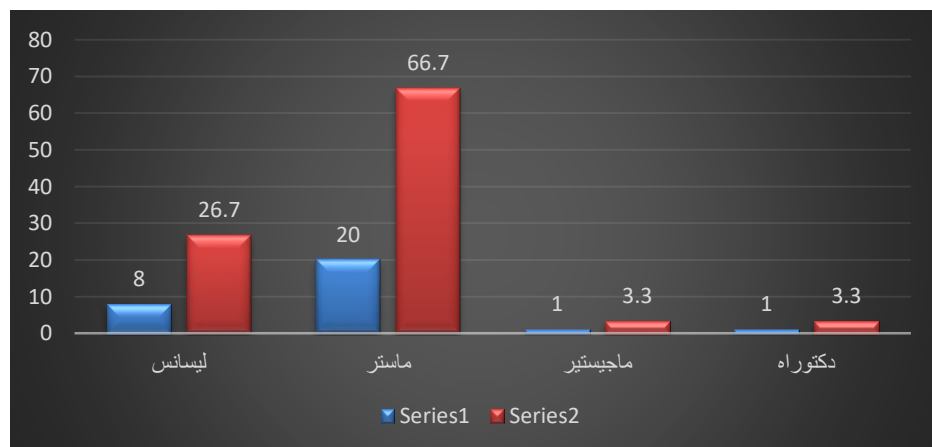
3- توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------|-----------|----------------|
| ليسانس | 8 | 26,7 |
| ماستر | 20 | 66,7 |
| ماجستير | 1 | 3,3 |
| دكتوراه | 1 | 3,3 |
| الإجمالي | 30 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 8 افراد يمثلون الأفراد أصحاب شهادة ليسانس بنسبة قدرت بـ 26.7%، أما أصحاب الماستر فقد بلغ عددهم 20 أفراد بنسبة قدرت بـ 66.7%، أما في ما يخص أصحاب المستوى الماجستير فقد بلغ عددهم 1 فرداً بنسبة قدرت بـ 3.3%، أما أصحاب التعليم العالي ما بعد التدرج فقد بلغ عددهم 1 بنسبة قدرت بـ 3.3% و الشكل التالي يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوي التعليمي و هذا يعكس سياسة المؤسسة في التوظيف و له اثر كبير في تنمية الكفاءة لدى العمال ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-5)



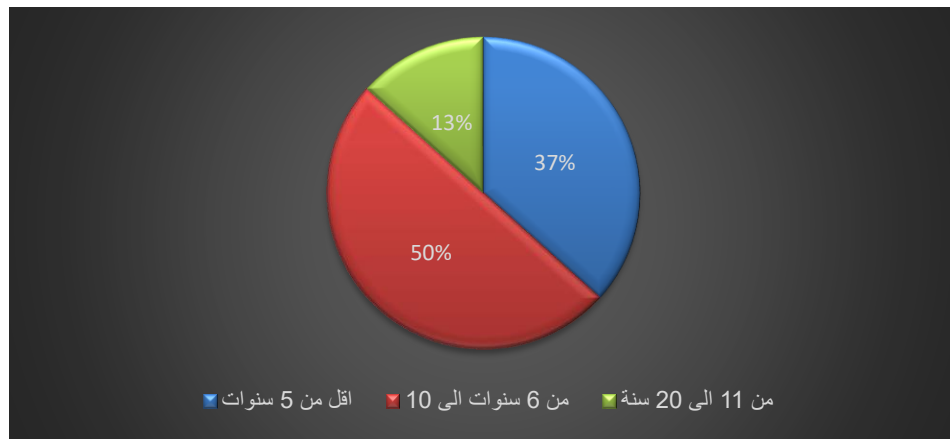
الشكل رقم (08) توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | التكرارات | سنوات الخبرة |
|----------------|-----------|-------------------|
| 36,7 | 11 | أقل من 5 سنوات |
| 50,0 | 15 | من 6 سنوات الى 10 |
| 13,3 | 4 | من 11 الى 20 سنة |
| 00 | 00 | أكثر من 21 سنة |
| %100 | 30 | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 11 فرد تقل خبرتهم في العمل عن 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 36.7%، أما 15 فرد الذين يملكون اقدمية في العمل بين (6 سنوات الى 10 سنوات) بنسبة قدرت بـ 50%، في حين ان الافراد الذين تتراوح اقدميتهم بين (11 سنوات الى 20 سنة) فبلغ عددهم 4 فرداً بنسبة قدرت بـ 13.3%، اما فيما يخص الذين تزيد خبرتهم عن 21 سنة لا توجد ، و عليه لوحظ من خلال الدراسة الميدانية ان المؤسسة لديها خبرات كافية من اجل تنمية الكفاءة لدى العمال في المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (09)



الشكل رقم (09) توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

5- توزيع افراد العينة حسب متغيرالمهنة

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

| النسبة المئوية | التكرارات | المهنة |
|----------------|-----------|-----------|
| 00 | 00 | مدير عام |
| 16,7 | 5 | رئيس ملحة |
| 83,3 | 25 | رئس فرقة |
| %100 | 30 | الإجمالي |

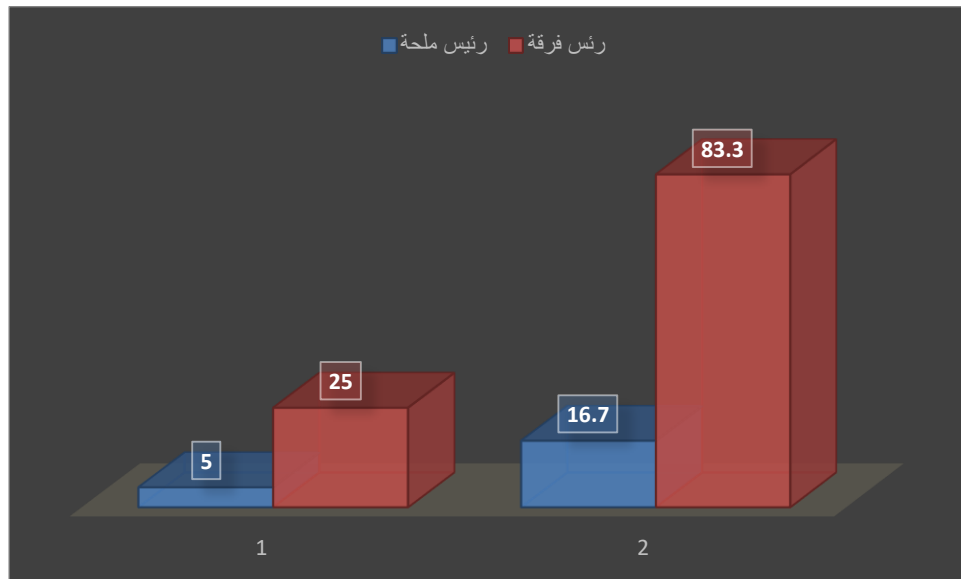
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً

30 فرداً، نلاحظ أن 5 فرداً يشغلون منصب رئيس ملحة بنسبة قدرت بـ 16.7%، أما

رؤساء الفرق لا فبلغ عددهم 25 فرداً بنسبة قدرت بـ 83.3%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم

(10)



الشكل رقم (10) توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

المبحث الثالث : إختبار الفرضيات وتحليل النتائج

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضيات تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من أجل القيام بالتحليل المناسب لكل سؤال من أسئلة الدراسة، حيث يراد من خلال هذا التحليل إثبات صحة الفرضيات أو نفيها ومناقشة النتائج التوصل إليها.

المطلب الاول : اختبار فرضيات البحث

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

يوجد إسهام لإدارة المعرفة(توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة)في تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ؟
وتندرج تحت هاته الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- مستوى كفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة ترقى الى المستوى المطلوب.
- يوجد تأثير لإدارة المعرفة(توليد المعرفة - تخزين المعرفة- توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة)في تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة حضنة حليب. بالمسيلة؟
- توجد علاقة لإدارة المعرفة(توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة)في تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ؟
- لا توجد فروق لأبعاد ادارة المعرفة(توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة تطبيق المعرفة) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية للأفراد في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ؟

أولا اختبار الفرضية الأولى : مستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة حضنة حليب ترقى الى المستوى المطلوب.

* حيث افترضنا في دراستنا أن قيمة الاختبار المفترضة $\mu = 4$ هي الحد الأدنى للمستوي المطلوب في الكفاءة ونقصد بالمستوي المطلوب المستوي الجيد فأكثر وهو ما تعكسه المتراجحة $\mu \leq \bar{X}$ وعليه يمكن صياغة فرضيات الدراسة على الشكل التالي:

H0 : إذا كان $\mu \leq \bar{X}$ وقيمة T test دالة إحصائيا وموجبة فهذا يعني أن مستوي الكفاءة المهنية لدى العامل لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

H1: إذا كان $\mu > \bar{X}$ وقيمة T test دالة إحصائيا فهذا يعني أن مستوي الكفاءة المهنية لدى العامل يرقى الى المستوى المطلوب. (*)

و لأثبات هذه الفرضية يجب أن يكون متوسط هذا البعد اكبر من المتوسط المفترض (04)، و أن قيمة test سالبة و يكون $\text{sig}2 < 0.05$ أي دالة احصائية عند مستوي المعنوية 0,05 و الجدول رقم(08) يبين نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات الجودة بأبعادها الجدول رقم (08): نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات الكفاءة المهنية لدى العامل

| البيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | T test | Sig/2 |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|--------|-------|
| مستوي الكفاءة المهنية لدى العامل | 4.30 | 0.41 | عالية | 3,975 | 0.00 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن مستوى الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة محل الدراسة عاليا بمتوسط حسابي الذي بلغ 4.30 و بانحراف معياري 0.41. و بالرجوع إلى اختبار الفرضية الأولى نلاحظ أن $\bar{X} = 4.30 > 4$ و قيمة T دالة احصائيا أي اقل من 0,05 هذا يعني أن الفرضية الاولي محققة حيث أن مستوي الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة محل الدراسة ترقى إلى المستوى المطلوب.

(*) مع الإشارة الى ان الطالب إدعى أن مستوي الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة محل الدراسة (بكل ابعاده) لترقى الى المستوى المطلوب H_1 و لأجل التأكد من ذلك يجب أن يتحقق مايلي:

1- أن يكون متوسط كل بعد اكبر من المتوسط المفترض لأن $(H_1: \bar{X} \geq 4)$ فإذا تحقق الشرط 1 تنتقل الى الشرط 2 نقبل الفرضية $4 \leq \bar{X}$.
2- أن تكون قيمة $\frac{\text{SIG}}{2} < 0.05$ ، وعليه نقبل الفرضية ا $(H_1: \bar{X} \geq 4)$ و نرفض الفرضية العدمية $4 < \bar{X}$.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة المعرفة (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة حضنة حليب. بالمسيلة

1- اختبار تأثير توليد المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة حضنة حليب. بالمسيلة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تأثير توليد المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة حضنة حليب. بالمسيلة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تأثير توليد المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة حضنة حليب. بالمسيلة

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين تأثير لتوليد المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل

| البيان | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | F المحسوبة | DF | مستوى الدلالة | β معامل الانحدار | T | SIG |
|----------------------------|--------------------|-------------------------|------------|----|---------------|------------------------|------|------|
| العامل الكفاءة المهنية لدى | 0,669 | 0,448 | 22.72 | 1 | 0.000 | توليد المعرفة | 4,76 | 0.00 |
| | | | | 28 | | | | |
| | | | | 29 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير لتوليد المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.669) عند مستوى الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر بـ R^2 (0.448) أي أن ما قيمته (0.448) من التغيرات الكفاءة المهنية ناتج عن التغيرات في

"مبدئ توليد المعرفة " كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.669 بالنسبة لتوليد المعرفة و هذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في مبدئ توليد المعرفة يؤدي الى زيادة في كفاءة العامل بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (22.72) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

2- اختبار تأثير تخزين المعرفة على تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة حضنة حليب. بالمسيلة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تأثير تخزين المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة حضنة حليب. بالمسيلة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تأثير تخزين المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة حضنة حليب. بالمسيلة

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين تأثير لتخزين المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل

| SIG | T | β معامل الانحدار | | مستوي الدلالة | DF | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) معامل الارتباط | البيان |
|-------|-------|------------------------|---------------|---------------|----|------------|---------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 0.011 | 2,714 | 0.45 | توليد المعرفة | 0.011 | 1 | 7,368 | 0, 208 | 0, 456 | الكفاءة المهنية لدى العامل |
| | | | | | 28 | | | | |
| | | | | | 29 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير لتوليد المعرفة على الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.456) عند مستوى الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر بـ R² (0.208)

أي أن ما قيمته (0.208) من التغيرات الكفاءة المهنية لدى العامل ناتج عن التغيرات في "مبدئ توليد المعرفة " كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.45 بالنسبة لتوليد المعرفة و هذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في مبدئ توليد المعرفة يؤدي الى الكفاءة المهنية لدى العامل بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (7.36) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

3- اختبار تأثير توزيع المعرفة على تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة حضنة حليب. بالمسيلة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تأثير توزيع المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة حضنة حليب. بالمسيلة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تأثير لتوزيع المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة حضنة حليب. بالمسيلة

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين تأثير لتوزيع المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل

| البيان | (R) معامل الارتباط | (R ²) معامل التحديد | F المحسوبة | DF | مستوى الدلالة | β معامل الانحدار | T | SIG |
|----------------------------|--------------------|---------------------------------|------------|----|---------------|------------------------|-------|------|
| العامل الكفاءة المهنية لدى | 0,746 | 0,556 | 35,10 | 1 | 0.00 | توزيع المعرفة | 5,925 | 0.00 |
| | | | | 28 | | | | |
| | | | | 29 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير للكفاءة المهنية لدى العامل على توزيع المعرفة في المؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده توزيع المعرفة على الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل

الارتباط R (0.746) عند مستوى الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر بـ R^2 (0.556) أي أن ما قيمته (0.556) من التغيرات في الكفاءة المهنية لدى العامل ناتج عن التغيرات في "مبدئ توزيع المعرفة" كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.74 بالنسبة لأنماط القيادة الإدارية و هذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في مبدئ توزيع المعرفة يؤدي الى زيادة في الكفاءة المهنية لدى العامل بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (35,10) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

4- اختبار تأثير تطبيق المعرفة على تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة
حضنة حليب. بالمسيلة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تأثير لتطبيق المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة حضنة حليب. بالمسيلة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تأثير لتطبيق المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة حضنة حليب. بالمسيلة

الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين تأثير لتطبيق المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل

| SIG | T | β معامل الانحدار | | مستوي الدلالة | DF | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) معامل الارتباط | البيان |
|------|-------|------------------------|---------------|---------------|----|------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------|
| 0.00 | 5,180 | 0.7 | تطبيق المعرفة | 0.00 | 1 | 26.83 | 0.489 | 0.700 | الكفاءة المهنية لدى العامل |
| | | | | | 28 | | | | |
| | | | | | 29 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير تطبيق المعرفة على الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.700) عند مستوى الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر بـ R² (0.489) أي أن ما قيمته (0.489) من التغيرات في الكفاءة المهنية لدى العامل ناتج عن التغيرات في "تطبيق المعرفة" كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.7 بالنسبة لتطبيق المعرفة و هذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في تطبيق المعرفة يؤدي الى زيادة في الكفاءة المهنية لدى العامل بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (26.83) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

5- اختبار تأثير مبادئ ادارة المعرفة مجتمعة على تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل
 H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مبادئ مبادئ ادارة المعرفة مجتمعة على تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ مبادئ ادارة المعرفة مجتمعة على تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين لتأثير مبادئ ادارة المعرفة مجتمعة على تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل

| SIG | T | β معامل الانحدار | | مستوى الدلالة | DF | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) معامل الارتباط | البيان |
|------|------|------------------------|---------------------|---------------|----|------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------|
| 0.00 | 5.79 | 0.73 | مبادئ ادارة المعرفة | 0.00 | 1 | 33,578 | 0.545 | 0.738 | الكفاءة المهنية لدى العامل |
| | | | | | 28 | | | | |
| | | | | | 29 | | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير مبادئ ادارة المعرفة مجتمعة على تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية مبادئ ادارة المعرفة مجتمعة على تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.738) عند مستوي الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر بـ R^2 (0.545) أي أن ما قيمته (0.545) من التغيرات في الكفاءة المهنية لدى العامل ناتج عن التغيرات في " مبادئ ادارة المعرفة مجتمعة " كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.73 بالنسبة مبادئ ادارة المعرفة مجتمعة هذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في مبادئ ادارة المعرفة مجتمعة يؤدي الى زيادة الكفاءة المهنية لدى العامل بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (33,578) وهي دالة عند مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$) .

و هذا يؤكد صحة الفرضية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة المعرفة(توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة حضنة حليب. بالمسيلة

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة: تنص الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة المعرفة (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) و تنمية كفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين مبادئ إدارة المعرفة و تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل

| البيان | معامل الارتباط R | مستوي الدلالة | النتيجة |
|---------------------|------------------|---------------|--------------|
| بعد توليد المعرفة ؛ | 0.669 | 0.00 | قبول الفرضية |
| بعد تخزين المعرفة ؛ | 0.456 | 0.011 | قبول الفرضية |
| بعد توزيع المعرفة ؛ | 0.746 | 0.00 | قبول الفرضية |
| بعد تطبيق المعرفة ؛ | 0.700 | 0.00 | قبول الفرضية |
| الكلية | 0.738 | 0.00 | قبول الفرضية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

أظهرت النتائج الجدول أعلاه بأن جميع قيم معاملات الارتباط كانت ما بين القيمتين (0.746 و 0.456)، مما يعني أن جميع العلاقات بين مبادئ إدارة المعرفة و تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل كانت تتراوح بين متوسطة قوية حيث نلاحظ من النتائج في الجدول أن أعلى قوة ارتباط كانت ما بين بعد توزيع المعرفة و الكفاءة المهنية لدى العامل ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.746 في حين أن أقل درجة ارتباط كانت ما بين تخزين المعرفة الكفاءة المهنية لدى العامل بدرجة مقدارها 0.456 وهذا يعكس الترابط الوثيق بين مختلف مبادئ إدارة المعرفة و تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل وبالتالي على المؤسسة التركيز على كافة مبادئ إدارة المعرفة وعدم التركيز على مبادا دون آخر.

رابعا اختبار الفرضية الرابعة : اختبار الفروق في مستويات تطبيق مبادئ إدارة المعرفة تبعا لاختلاف المتغيرات الديمغرافية.

1- اختبار الفروق في مستويات تطبيق مبادئ إدارة المعرفة تبعا لمتغير السن

الجدول رقم (15): نتائج اختبار (T) لمستويات تطبيق مبادئ إدارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس

| البيان | الجنس | التكرار | المتوسط | قيمة T | SIG |
|---------------------|-------|---------|---------|--------|-------|
| بعد توليد المعرفة ؛ | ذكر | 29 | 4 | 0,471 | 0,641 |
| | انثي | 1 | 3,7 | | |
| بعد تخزين المعرفة ؛ | ذكر | 29 | 4,0394 | 0,971 | 0,340 |
| | انثي | 1 | 3,5714 | | |
| بعد توزيع المعرفة ؛ | ذكر | 29 | 4,1767 | -1,637 | 0,113 |
| | انثي | 1 | 4,8750 | | |
| بعد تطبيق المعرفة ؛ | ذكر | 29 | 4,1164 | -1,583 | 0,125 |
| | انثي | 1 | 4,8750 | | |
| الكلية | ذكر | 29 | 4,2802 | -1,441 | 0,161 |
| | انثي | 1 | 4,8750 | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

كما أظهرت نتائج التحليل أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد على مبادئ إدارة المعرفة تعزى إلى فئة الذكور وفئة الإناث عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ أي أن الفروق تعود إلى عامل الصدفة، وعليه فإن الفرضية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للابعد ادارة المعرفة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى الجنس" هي فرضية مقبولة، وقد يفسر ذلك على أن أفراد المؤسسة ذكورا أو إناثا قد تجمعهم ظروف عمل واحدة.

2- اختبار الفروق في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة تبعاً لمتغير السن

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير السن على تطبيق مبادئ إدارة المعرفة

| البيان | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | النتيجة |
|---------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|--------------|
| مبادئ إدارة المعرفة | بين المجموعات | 0,126 | 2 | 0,063 | 0.326 | 0.724 | قبول الفريضة |
| | داخل المجموعات | 5,206 | 27 | 0,193 | | | |
| | مجموع التباين | 5,332 | 9 | / | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

لقد أظهرت النتائج في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة مبادئ إدارة المعرفة تعزى إلى متغير السن، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05 وهذا يعني قد يفسر ذلك على أن تطبيق المؤسسة لمبادئ مبادئ إدارة المعرفة تشمل مختلف الفئات العمرية، وأن جميع العاملين على اختلاف سنهم ملتزمون بأداء الأعمال المطلوبة منهم دون أن تكون هناك أي آثار دالة بين الفئات العمرية.

3- اختبار الفروق في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المستوى العلمي

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المستوى العلمي على تطبيق مبادئ إدارة المعرفة.

| البيان | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | النتيجة |
|---------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|--------------|
| مبادئ إدارة المعرفة | بين المجموعات | 0,352 | 2 | 0,117 | 0.612 | 0.613 | قبول الفريضة |
| | داخل المجموعات | 4,980 | 27 | 0,192 | | | |
| | مجموع التباين | 5,332 | 9 | / | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

لقد أظهرت النتائج في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة مبادئ مبادئ إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المستوى العلمي، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة

0,05 وهذا يرجع ذلك إلى كون الموظفين ذوي التحصيل العلمي الأعلى يشغلون مواقع وظيفية أرقى، وبالتالي فهم يحظون باهتمام أكبر من طرف الإدارة العليا، من أجل تطبيق مبادئ مبادئ إدارة المعرفة و عليه ارتفاع مستوى مبادئ إدارة المعرفة من وجهة نظرهم.

4- اختبار الفروق في تطبيق مبادئ مبادئ إدارة المعرفة لمتغير منصب العمل

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير منصب العمل على تطبيق مبادئ

إدارة المعرفة

| البيان | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | النتيجة |
|---------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|--------------|
| مبادئ إدارة المعرفة | بين المجموعات | 0,002 | 2 | 0,002 | 0.009 | 0.924 | قبول الفريضة |
| | داخل المجموعات | 5,330 | 27 | 0,190 | | | |
| | مجموع التباين | 5,332 | 9 | / | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

لقد أظهرت النتائج في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة مبادئ إدارة المعرفة تعزى إلى متغير منصب العمل، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05.

5- اختبار الفروق في تطبيق مبادئ مبادئ إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الخبرة

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير منصب العمل على تطبيق مبادئ

إدارة المعرفة

| البيان | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | النتيجة |
|---------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|--------------|
| مبادئ إدارة المعرفة | بين المجموعات | 0,323 | 2 | 0,162 | 0.871 | 0.430 | قبول الفرضية |
| | داخل المجموعات | 5,009 | 27 | 0,186 | | | |
| | مجموع التباين | 5,332 | 9 | / | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

لقد أظهرت النتائج في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات أفراد العينة مبادئ مبادئ إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الخبرة، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05. وعليه فالخبرة عامل مهم فيما يتعلق بزيادة الأداء والتعامل مع الأزمات وكيفية إدارة الجودة، والاستفادة من تلك الخبرات السابقة من أجل تجنب أي عوائق مستقبلية تحول دون تحقيق مبادئ إدارة المعرفة و الكفاءة المهنية للعمال .

وعليه تثبت صحة الفرضية الرابعة لا توجد فروق لابعاد ادارة المعرفة(توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية للأفراد في المؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

خامسا: نتائج الدراسة

لقد أظهرت نتائج إجابات عينة الدراسة ما يلي:

1- نتائج مستوى كفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة

مستوى كفاءة المهنية لدى العامل في مؤسسة محل الدراسة ترقى إلى المستوي المطلوب

2- نتائج تأثير تطبيق تأثير مبادئ إدارة المعرفة في تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لكافة مبادئ إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة) وكذلك مبادئ إدارة المعرفة مجتمعة على الكفاءة المهنية لدى العامل في المؤسسة محل الدراسة.

3- نتائج العلاقة بين مبادئ إدارة المعرفة و تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل

أظهرت النتائج الجدول أعلاه بأن جميع قيم معاملات الارتباط كانت ما بين القيمتين (0.746 و 0.456)، و أن جميع العلاقات بين مبادئ إدارة المعرفة و تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل كانت تتراوح بين متوسطة قوية حيث نلاحظ أن أعلى قوة ارتباط كانت ما بين توزيع المعرفة و تنمية الكفاءة ا، حيث بلغ معامل الارتباط 0.746 في حين أن أقل درجة ارتباط كانت ما بين تخزين المعرفة و تنمية الكفاءة المهنية بدرجة مقدارها 0.456 وهذا يعكس الترابط الوثيق بين مختلف مبادئ إدارة المعرفة و تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل وبالتالي على المؤسسة التركيز على كافة مبادئ إدارة المعرفة وعدم التركيز على مبادئ أخرى.

4- نتائج الفروق في مستويات تطبيق مبادئ إدارة المعرفة تبعا لاختلاف المتغيرات الديمغرافية

- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة مبادئ إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة مبادئ إدارة المعرفة تعزى إلى متغير السن
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة مبادئ إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المستوي العلمي
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة مبادئ إدارة المعرفة تعزى إلى متغير منصب العمل
- ✓ الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات افراد العينة مبادئ إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الخبرة.

خاتمة

خاتمة :

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة في ظل الاقتصاد الجديد كونها الثروة الحقيقية، فكان لزاما عليها إدارتها للاستفادة منها وجعلها متاحة في المؤسسة، فإدارة المعرفة تهتم بالمعرفة في حد ذاتها لجعلها متاحة بالشكل الذي يسمح باستغلالها، ولفهم إدارة المعرفة أحطنا بالمعرفة بداية .

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم حول هذا المصطلح، فمنهم من أخطب بينها وبين المعلومات والبيانات لكن وجدنا أن المعرفة نتاج معالجة المعلومات التي هي بدورها نتاج معالجة البيانات، وإذا نظرنا مليا وجدنا أن المعرفة توجد في رأس الفرد اكتسبها من خلال التعلم، وهذه المعرفة منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالجماعة، منها ما هو ظاهر يستطيع الفرد التصريح به ومنها ما هو كامن في رأس الفرد، ومنها ما يتعلق بالمنتج ومنها ما يتعلق بطريقة العمل، إلى غير ذلك من المعارف التي توجد بالمؤسسة، ومهما تعددت تلك الأنواع والتصنيفات تبقى المعرفة فريدة من نوعها تختلف عن الموارد المادية، فهي لا تتضب بالاستعمال كما أنها قابلة للتوليد والتجديد ، وهذه الخصائص هي التي تجعلها ذات أهمية بالغة للفرد وللمؤسسة لذا فهي (المؤسسة) تسعى للحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية، ليس هذا فقط بل إنها أصبحت تديرها بالشكل الذي يضمن بقاءها في المؤسسة حتى ولو خرج أصحاب هذه المعرفة، وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة، ولا يمكن تصور أن هذا المصطلح ظهر حديثا بل إن جذوره تمتد إلى بداية الثمانينيات حينما أدركت المجتمعات أن القوة المهيمنة في الاقتصاد ستكون المعرفة، وأن أصحاب المعارف هم أكثر العمال الذين سيقودون الاقتصاد وسيشكلون القوة الرئيسية في خلق طلب جديد للسلع والخدمات، ومنذ ذلك الوقت أخذت المعرفة وإدارة المعرفة تحظى باهتمام متزايد ومتسارع، ولقد ساهمت في هذا التطور عدة عوامل ومبادرات إدارية كتحويل الأعمال وظهور إدارة المعلومات وكذا المؤسسات

المتعلمة والتعلم التنظيمي ، كل هذه البوادر أدت إلى التغيير في مفاهيم إدارة المعرفة وأنسب تعريف اتخذناه هو أن إدارة المعرفة تعنى بالحصول على المعرفة من مختلف مصادرها وإتاحتها في المؤسسة بالشكل الذي يضمن استعمالها في مختلف النشاطات الفنية والإدارية، ولقد حظيت باهتمام كبير لما تمتع بأهمية بالغة للفرد والمؤسسة، والاختلاف في هذه التعاريف إنما يرجع إلى الاختلاف في وجهات النظر حول المعرفة لذا ظهرت نماذج عبرت عن وجهة نظر أصحابها حول المعرفة، فمنهم من يراها تتجسد في التكنولوجيات أو في الأنظمة الإدارية أو في ثقافة المؤسسة، وتطبيق المؤسسة يحتاج إلى دعامة بشرية، تكنولوجية وتنظيمية بتوفرها تستطيع أن تطبق هذه العملية والتي تتمثل أساسا في الحصول على المعارف أو توليدها، ثم خزنها فنشرها وتوزيعها في المؤسسة وأخيرا تطبيقها على أرض الواقع، وهناك تكنولوجيا خاصة في هذا المجال تقوم بتسهيل القيام بكل عملية من هذه العمليات، والهدف من كل هذا هو الاستفادة من المعرفة واستغلالها بالشكل الذي يضمن بقاءها و تميزها. ويعد العامل في المؤسسة ، وأيضا الهدف التي تطبق عليه إدارة المعرفة كل هذا من أجل التحسين في الكفاءة المهنية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر :

1. احمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى السابع الصناعة التأمينية الواقع العلمي وأفاق التطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، 2012.
2. اشوان يعقوب، شعوان عبد الرحمان ،الكفاءة التعليمية لطلبة كليات التربية بالمملكة العربية السعودية ،مجلة جامعة الملك سعود العدد 22 .
3. أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف الجزائر، 2006.
4. بن جدوا محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة سطيف 2013 .
5. حنان حفيظي ،بتينة بركاني، دور تسيير الكفاءة المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2016.
6. حيواني كريمة، الكفاءة المهنية للأستاذ الجامعي :مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة العدد ص 241.
7. دبله عبد الحلي ، عياش عزوز، تكنولوجيا المعلومات والاتصال والكفاءة المهنية للعامل، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 17 2016 .
8. الزهرة شناكمة، تسيير الكفاءة البشرية في المؤسسة، مذكرة ماستر علوم سياسية تنظيم سياسي وإداري ،جامعة ورقلة ،2013.
9. سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، ط1، إدارة أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
10. عائشة حموني ، وهيبة عبدا لله : الرقابة ودورها في تحسين الكفاءة المهنية، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة ادرار ،2018.

11. عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءة الأفراد في المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة تلمسان 2011 .
12. علي أوحيدة التدريس الفعال بواسطة الكفاءات السند التربوي للمعلمين ، ط1، مطبعة الشهاب عمار فوقي، باتنة الجزائر، 2007.
13. فريد حاجي، المقاربة بالكفاءات، سلسلة موعذك التربوي، المركز الوطني للوثائق التربوية، الجزائر، العدد17، 2005.
14. كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءة الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، العدد 2012، 07.
15. محمد مولودي، اثر التدريب على الدافعية في العمل، مذكرة ليسانس علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة ادرار، 2006-2007.
16. المسوس يعقوب، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2016.
17. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، 2005.
18. نديرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءة البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2012.
19. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

فهرس الموضوعات :

| | |
|---|---|
| | شكر وتقدير |
| | الإهداء |
| أ | مقدمة |
| الفصل الأول : الإطار العام للدراسة | |
| 04 | تمهيد |
| 04 | 1/ الإشكالية الرئيسية |
| 05 | 2/ فرضيات الدراسة |
| 06 | 3/ أهداف الدراسة |
| 06 | 4- حدود الدراسة |
| 07 | 5- الدراسات السابقة |
| الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة | |
| 12 | المحور الأول: ماهية المعرفة |
| 12 | 1- مفهوم المعرفة |
| 12 | 2- الفرق بين المعرفة والبيانات والمعلومات |
| 13 | 3- أهمية المعرفة |
| 15 | 4- خصائص المعرفة |
| 16 | 5- تصنيف المعرفة |
| 17 | 6- مصادر المعرفة |
| 19 | المحور الثاني: ماهية إدارة المعرفة |
| 21 | 1- مفهوم إدارة المعرفة |
| 24 | 2- تاريخ إدارة المعرفة |
| 25 | 3- أهمية إدارة المعرفة |
| 27 | 4- أهداف إدارة المعرفة |

| | |
|---|--|
| 27 | 5- عمليات إدارة المعرفة |
| 29 | 6- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة |
| 32 | 7- مداخل إدارة المعرفة |
| 35 | 8- العوامل التي تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة |
| الفصل الثالث : مفهوم الكفاءة المهنية | |
| 39 | تمهيد: |
| 39 | 3-1- تعريف الكفاءة المهنية |
| 41 | 3-2- عناصر الكفاءة المهنية |
| 42 | 3-3- مستويات الكفاءة المهنية |
| 45 | 3-4- أنواع الكفاءة المهنية |
| 46 | 3-5- مراحل اكتساب الكفاءة المهنية: |
| 49 | 3-6- أساليب تطوير الكفاءة المهنية |
| 50 | 3-7- أدوات تقييم الكفاءات |
| 51 | 3-8- تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة |
| 53 | خلاصة الفصل |
| الفصل الرابع : تحليل ومناقشة النتائج | |
| 56 | المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait " . |
| 56 | المطلب الأول: أسباب اختيار مؤسسة حليب الحضنة |
| 57 | المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait " |
| 60 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحضنة |
| 65 | المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لدراسة |
| 65 | المطلب الأول: آلية إختبار الفرضيات و قياس ثبات وصدق أداة الدراسة |
| 74 | المبحث الثالث : إختبار الفرضيات وتحليل النتائج |
| 74 | المطلب الاول : اختبار فرضيات البحث |
| 86 | نتائج الدراسة |

| | |
|--|---------------|
| | خاتمة |
| | قائمة المراجع |

فهرس الأشكال :

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | الفرق بين المعرفة والبيانات والمعلومات | 13 |
| 02 | مصادر المعرفة | 18 |
| 03 | عمليات إدارة المعرفة | 29 |
| 04 | الحصة السوقية لمؤسسة حضنة حليب | 60 |
| 05 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحضنة | 61 |
| 06 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 69 |
| 07 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | 70 |
| 08 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | 71 |
| 09 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة | 72 |
| 10 | توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة | 73 |

فهرس الجداول :

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) | 66 |
| 02 | قيمة معامل Cronbach's Alpha | 68 |
| 03 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 68 |
| 04 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | 69 |
| 05 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | 71 |
| 06 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة | 72 |
| 07 | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة | 73 |
| 08 | نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات الكفاءة المهنية لدى العامل | 75 |

| | | |
|----|--|----|
| 76 | نتائج تحليل التباين تأثير لتوليد المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل | 09 |
| 77 | نتائج تحليل التباين تأثير لتخزين المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل | 10 |
| 78 | نتائج تحليل التباين تأثير لتوزيع المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل | 11 |
| 80 | نتائج تحليل التباين تأثير لتطبيق المعرفة على تنمية كفاءة المهنية لدى العامل | 12 |
| 81 | نتائج تحليل التباين لتأثير مبادئ ادارة المعرفة مجتمعة على تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل | 13 |
| 82 | معاملات الارتباط بين مبادئ إدارة المعرفة و تنمية الكفاءة المهنية لدى العامل | 14 |
| 84 | نتائج اختبار (T) لمستويات تطبيق مبادئ إدارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس | 15 |
| 84 | نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير السن على تطبيق مبادئ إدارة المعرفة | 16 |
| 85 | نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المستوي العلمي على تطبيق مبادئ إدارة المعرفة. | 17 |
| 85 | نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير منصب العمل على تطبيق مبادئ إدارة المعرفة | 18 |
| 86 | نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير منصب العمل على تطبيق مبادئ إدارة المعرفة | 19 |



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

دور اذاع المعرفة عن تنمية الآف عا
الوسيلة لدى العامل

اعداد الطلبة:

1- رقم التسجيل: 19036072259
2- رقم التسجيل: 2008285712
القسم: علم اجتماع الشعبة: علم اجتماع تخصص: تنظيم وعمل
إشراف: مخلوفا يوسف الرتبة: دكتور

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة.

رئيس قسم الاختصاص
الدكتور جمال بن خالد

موافقتي وامضاء المشرف(ة):

Web site : <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/> الموقع الإلكتروني:
Face book : <https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/> الفيسبوك:
Tél / Fax : + 213 35 35 3044 هاتف / فاكس:



الكلية الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



1965
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2021/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

إذا الممضى ادناه :

السيد(ة): **شوشوع طارق**

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): **طالب**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **0531710**

الصادرة بتاريخ: **15-10-2015** عن دائرة: **أم الطائف / مسيلة**

المسجل بكلية: **العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم اجتماع**

تخصص: **تسليم وعمل** تحت رقم التسجيل: **19036072259**

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه) .

عنوانها: **علم إدارة المعرفة على مستوى القطاع
المؤرخ لدى الحامل**

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: **28/10/2021**

امضاء المعني(ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2021/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيدة(ة): كحليلية محمد لطيف

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 100962510

الصادرة بتاريخ: 2021/09/16 عن دائرة: بوسطارة

المسجل بكلية: العلوم الانسانية والاقتصاد علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 20085085712

والمكاف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: دور ادارة المحرفة في تنمية الكفاءة

الكهفنية لدى الطالب

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2021/06/28

امضاء المعنى (ق):

[Signature]

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.