

دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات - دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS -  
The Role of Knowledge Management in Competency Development  
- Case Study of Cement Company SCIBS-

د. بن ديدة هواري  
أستاذ محاضر "أ"، سيدي بلعباس  
مخبر تسيير المؤسسات  
hbendida@yahoo.fr

ط.د. بن الدين نور الهدى  
طالبة دكتوراه، جامعة سيدي بلعباس  
مخبر تسيير المؤسسات  
nour.hd93@gmail.com

تاريخ النشر: 2018/06/15

تاريخ الاستقبال: 2018/04/22

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز وتحديد العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل "إدارة المعرفة" بأبعادها (خلق المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، إضافة إلى دعامة تكنولوجيا المعلومات والإتصال) والمتغير التابع "تنمية الكفاءات"، أين تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فبعد التأصيل النظري لموضوع البحث، تمت الدراسة الميدانية بإحدى المؤسسات الوطنية، شركة الإسمنت بني صاف SCIBS، أين تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS v (22)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة إرتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لعملية إدارة المعرفة بأبعادها على تنمية الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: المعرفة - إدارة المعرفة - تكنولوجيا المعلومات والإتصال - الكفاءات - تنمية الكفاءات.

التصنيف JEL: M12- D83

**Abstract :**

The objective of this study is to highlight and determine the correlation and influence relationship between the independent variable "knowledge management" with its dimensions (knowledge creation, knowledge storage, knowledge distribution, application of knowledge, Information and communication technology pillar) and the dependent variable "competency development". The study was based on the analytical descriptive approach. After the presentation of the theoretical side of the research topic, a field study was conducted at one of the national institutions, "Cement Company SCIBS", where the questionnaire was used as a main tool for data collection, and its data was processed through the statistical program spss v (22). The study reached a number of results, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of the knowledge management process on the development of competencies.

**Key words:** Knowledge - Knowledge Management - Information and Communication Technology - Competencies - Competency Development

**JEL Classification:** M12, D83.

## المقدمة:

نتيجة التغيرات والتطورات التي مست الساحة الاقتصادية ومن أبرزها تحديات العولمة، التطور التكنولوجي، المنافسة الحادة بين المنظمات، أضحى على عاتق المؤسسات ضرورة اكتساب المزايا التنافسية التي تعتبر بمثابة قوة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة بنجاح، تتعدد مصادر اكتساب هذه الميزة ، هذا ما يستوجب من المؤسسة حسن استغلال ثرواتها ومواردها، إلا أنه مع سيمت الاقتصاد الجديد تحول الإهتمام أكثر بالموارد الغير ملموسة والمعرفة بصفة خاصة كأحد أبرز هذه المصادر والتي تحقق صفة الاستدامة في الميزة. هذا ما يوجه العنان إلى حسن الإستثمار في الموارد البشرية بصفة عامة ، وإلى الكفاءات البشرية بصفة خاصة، باعتبارها التوليفة من المعارف والموارد الخلاق للقيمة المضافة والمحرك الرئيسي لبقية موارد المؤسسة . لذا يستوجب على عاتق المؤسسات حسن تسييرها ، إدارتها وتنميتها.

تتعدد سبل تنمية الكفاءات، إلا أنه وبصفة عامة فإنها تتمثل في كل الطرق والأنشطة التي تتبناها المنظمة لغرض تطوير كل بعد من أبعاد الكفاءات، والتي تتجسد في التوليفة من المعارف النظرية التطبيقية، والسلوكيات.

من هذا المنطلق أثبتت المعرفة وعملية إدارة المعرفة بصفة خاصة نفسها باعتبارها إحدى أهم هذه السبل ، لما تقوم به من إكساب الفرد معارف جديدة تنمي قدراته ومهاراته، من خلال تطوير الكفاءات الفردية وحتى الجماعية ، والتي تعتبر هذه الأخيرة أساس نجاح المؤسسة وتميزها من خلال قدراتها على الإبداع والابتكار الذي أصبح أحد محددات نجاح المؤسسات المعاصرة .

وفي هذا الصدد يجب الإشارة إلى أن هدف عملية إدارة المعرفة ليس فقط الحصول على المعلومة ، بل حسن استغلالها وتحويلها من معرفة خام إلى معرفة قابلة للاستخدام ، وهذا ما يتم وفق سيورة متكاملة ومنسجمة من العمليات للوصول إلى الغاية والهدف من المعرفة والتي تتجلى في عمليات خلق المعرفة، خزنها، العمل على نشرها وتقاسمها، ثم تطبيق المعرفة ، إضافة إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال التي تعتبر دعامة في كل عملية من عمليات إدارة المعرفة .

والمؤسسات الجزائية كغيرها من المؤسسات متواجدة ضمن بيئة أهم خصائصها سرعة التغير ، والمنافسة المتزايدة ، فهي بحاجة أيضا إلى الإستفادة أكثر من مخزونها المعرفي والمتمثل في مواردها البشرية ، ما يجعلها ملزمة على تطوير كفاءاتها للإستفادة من مخرجاتهم ، وهذا من خلال إدارة فعالة للمعرفة .

وعليه تتمثل إشكالية البحث الرئيسية في السؤال التالي: **كيف تساهم عملية إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات داخل المنظمة ؟**

وبغية الإجابة على إشكالية الدراسة نوجز عدد من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالمعرفة؟ ما مفهوم إدارة المعرفة وأهم عملياتها؟
- ما المقصود بتنمية الكفاءات ؟
- ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة والكفاءات البشرية ؟
- كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات ؟

## فرضية الدراسة :

تتمثل الفرضية الرئيسية في :

يوجد علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية بين عملية إدارة المعرفة بأبعادها على تنمية الكفاءات .

### أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من كونه موضوعا يربط بين متغيرين أساسيين في الاقتصاد الحالي هما إدارة المعرفة ، والكفاءات التي أصبح من الضروري وفي الوقت الحالي حسن استغلالها، والاستثمار فيها باعتبارها العنصر الخلاق للتميز والمحرك الرئيسي لبقية موارد المؤسسة . أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التأصيل النظري لكل من موضوع إدارة المعرفة، وتنمية الكفاءات، وإيجاد العلاقة الإرتباطية بينهما، ومحاولة قياس درجة تأثير المتغير المستقل على التابع، من خلال إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الوطنية وهي الشركة الوطنية لصناعة الإسمنت ببني صاف SCIBS ، ومحاولة تفسير الخلل إن وجد والخروج باستنتاجات وتوصيات التي يمكن أن تضفي ولو القليل في هذا المجال.

### منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي ، ففي الجانب النظري تم التطرق لكل من موضوع إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات، وفي الجزء التطبيقي إعتدنا على أسلوب دراسة حالة بغية إسقاط الدراسة النظرية على الواقع باستخدام المقابلة الشخصية وإعداد إستبيان، مستخدمين مجموعة من الأدوات الإحصائية والبرنامج الإحصائي SPSS لغرض تحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

### الدراسات السابقة :

- دراسة بن حمودة يوسف (2015)، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، هدفت هذه الراسة إلى الإجابة على إشكالية العلاقة بين إدارة المعرفة و خلق القيمة داخل المؤسسة و ذلك من خلال تحليل مفهوم خلق القيمة و مفهوم إدارة المعرفة باعتبارهما مدخلين من مداخل التسيير الإستراتيجي ، ولفت انتباه مسيري المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة إلى أهمية إدارة المعرفة في ظل التوجه العالمي الجديد و الاندماج فيما يسمى باقتصاد المعرفة وما يتطلبه هذا الاندماج من تحكّم في النماذج التسييرية الحديثة كتسيير الكفاءات و تسيير المعرفة و التعلم في بيئة أعمال أهم ما يميزها سرعة التغيير.

وإحدى أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن إدارة المعرفة تعتبر من أهم التطورات الفكرية المعاصرة في مجال التسيير و بالرغم من أنها اقترحت في بادئ الأمر في شكل أطر و مداخل جديدة لدراسة و فهم الأعمال المختلفة للمؤسسة إلا أنها سرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية فعالة في الإستجابة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال و ذلك نظرا لما تحقّقه من نتائج مبهرة من خلال ممارساتها و عملياتها، و الأهم من كل هذا القيمة المضافة المحقّقة في جميع المستويات. يتضح مما سبق أن المعرفة هي بالفعل مورد إستراتيجي للمؤسسة و أن إدارة هذا المورد تعتبر لا محال مدخلا لخلق القيمة من خلال مجموعة من العمليات المترابطة و المتكاملة الأمر الذي يؤكد صحة فرضية البحث

-دراسة بوسهوه نذير(2008)، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة .

أوضحت الدراسة إلى أن أسلوب إدارة المعرفة يعتبر من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الذي يعني بالإستغلال الأمثل للمعرفة الصريحة والضمنية في المؤسسة بهدف تحقيق مزايا تنافسية، وتعتمد في ذلك على دعامتين رئيسيتين هما :أولا الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة أو ما يعرف بعمال المعرفة ، وثانيا نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والتي تجد فيهم إدارة المعرفة وسائل فعالة لتحقيق أهدافها.

- دراسة سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2003.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية وتأمين كفاءاتها الفردية من خلال إعتماها لمداخله الحديثة المتمثلة في تسيير الكفاءات، تسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، وكذا محاولة التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الإقتصاد الجديد،

وخلصت الدراسة إلى أن تسيير الجودة الشاملة يعد نظاما تسييريا يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتنميتها، وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية. كما يركز على التحسين المستمر والتركيز على العميل الخارجي، والعمل الداخلي ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية، ويساهم في تحسين أدائها من خلال استقطابها، وتدريبها، وتحفيزها ماديا ومعنويا، وتوفير بيئة العمل المشجعة على الجودة والإبداع، من خلال تقديم الاقتراحات وتنمية الاتصال وتفويض السلطات.

- دراسة سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجيلالي اليباس سيدي بلعباس، 2014/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تكوين إطار نظري من حيث المفاهيم، كيفية تطبيق، تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسة، حيث قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على مستوى بعض للمؤسسات العمومية الجزائرية لولاية سيدي بلعباس، من أجل التعرف على كيفية تسيير عمالها، وهل هناك فعلا إهتمام بموضوع الكفاءات البشرية تكون قادرة على الإبداع وتحقيق الأهداف المسطرة وزيادة فعالية المؤسسات. وخلصت الدراسة إلى أن تحقيق الفعالية للمؤسسات الجزائرية لا يعتمد بشكل كبير على الكفاءات البشرية.

• في حين ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: أن هناك بعض الدراسات من تناولت فقط موضوع إدارة المعرفة لوحده ودراسات أخرى اهتمت فقط بموضوع الكفاءات، سنحاول من خلال الدراسة الحالية الجمع بين المتغيرين و تحديد العلاقة الإرتباطية والتأثيرية بينهما، في مؤسسة محل دراسة تختلف عن خصائص المؤسسات المدروسة في الدراسات السابقة.

**مصطلحات الدراسة: المعرفة - إدارة المعرفة - تكنولوجيا المعلومات والإتصال - الكفاءات - تنمية الكفاءات.**

### أولا: إدارة المعرفة .

قبل التطرق إلى ماهية إدارة المعرفة، وأبرز عملياتها نوجز مفهوم المعرفة وأهم أشكالها .

### 1/ مفهوم المعرفة:

عرف الباحث بيتر دروكر المعرفة بأنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد، و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية " . ( طه حسين نوي، 2010، ص 13) .  
كما أنها " هي الإستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة أو مجال معين أو مشكلة معينة (محمد كسنة، 2017، ص05).

### 1-1 أنواع المعرفة:

يمكن أن تصنف المعرفة إلى عدة أنواع وعلى أسس مختلفة، إلا أن التصنيف الأكثر شيوعا هو:

- المعرفة الضمنية: وتتمثل بالمعلومات في فكر الإنسان والتي يتم الوصول إليها من خلال الإستعلام والمناقشة، وهي معرفة غير رسمية عادة، تنامت لدى الفرد عن طريق التجارب وتعتمد على الخبرة والحكم الشخصي ويستفاد منها حاملها فقط (حيدر شاكر

نوري، 2011، ص09) فهي تتعلق بالمهارات والتي لا يمكن للأفراد تقاسمها في ما بينهم، لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد، أي المعرفة الفنية، والإدراكية والسلوكية. (حسن بوزناق، ص05، 2013)

● المعرفة الصريحة: هي المعرفة الرسمية، المسجلة والقابلة للتخزين في وثائق أو أقراص مضغوطة... إلخ، (Kucza, Timo, 2001,p16) وتمثل المعرفة الواضحة والتي يعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا نقلها وتحويلها ، وفي الغالب يمكن للأفراد في المنظمات الوصول إليها واستخدامها كما يمكن تقاسمها من قبل جميع الأفراد باعتبارها معرفة رسمية (FILEMON A. URIARTRE ,jr2008, p06) فهي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة وتشير إلى ماله صلة بالمعرفة حول موضوع معين (راتب صويص وآخرون، 2011، ص515).

## 2/ مفهوم إدارة المعرفة.

يمكن تعريفها على أنها: (علي مكيد، نسيمه أعمار ستي، ، 2017، ص02)

- تعرف إدارة المعرفة على أنها: "مجموعة النشاطات والعمليات المنظمة التي من شأنها مساعدة المنظمة في توليد المعرفة واختبارها، تصنيفها واستخدامها ونشرها والعمل على تحويلها إلى منتجات."
- تنطوي عمليات إدارة المعرفة على اكتساب المعرفة وخلقها وصلتها وتخزينها ونقلها وتقاسمها واستخدامها. تهدف إدارة المعرفة إلى الاستفادة من أصول المعرفة في المؤسسة وتحسينها ، وتحسين السلوك التنظيمي ، واتخاذ قرارات أفضل وتحسين الأداء التنظيمي. (William R. King, 2009, 04.)

## 1-2/ عمليات إدارة المعرفة

يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. (خليفة أحلام، 2017، ص03).

وعليه فعمليات إدارة المعرفة الأساسية هي:

- خلق المعرفة: إن إيجاد المعرفة أو خلقها يشير إلى قدرة أي منظمة على إيجاد الأفكار النافعة والجديدة والحلول الابتكارية ومن خلال إعادة وتصنيف ودمج خلفية المعرفة مع المعرفة الحالية ومن خلال الأساليب والطرق المختلفة للتفاعل . في حين تتعدد الطرق التي يمكن من خلالها الدمج بين الحصول على المعلومات والحلول الجديدة وبين المتاح لدى المنظمة حاليا. تتوسع مفاهيم المعرفة هذه وتقود إلى الإبداع والابتكار في بيئة العمل التنظيمية. (سيد محمد جاد الرب، 2013، ص401-402).
- تخزين المعرفة: تشمل هذه العملية وضع المعرفة المتوصل إليها ضمن أوعية معرفية ، أو ضمن ما يسمى بمستودعات المعرفة والتي تكون بمثابة قاعدة معرفية من شأنها تسهيل الوصول إلى هذه الأخيرة و إستخدامها بكل سهولة و ذلك اعتمادا على الوسائل و الأدوات التكنولوجية المختلفة و خصوصا تكنولوجيات المعلومات و الإتصال (بن حمودة يوسف، 2014-2015، ص34).
- توزيع المعرفة: تعد عملية توزيع المعرفة من العمليات بالغة الأهمية تتخذها المنظمة شعارا في إدارة المعرفة، وترتبط بها العديد من المصطلحات مثل النشر، البث، التدفق، النقل وغيرها تعبيرا عن تحريك المعرفة من مخازنها إلى كل من يجب نقلها إليه. تستخدم المنظمة قنوات متنوعة لتوزيع المعرفة بعضها رسمي كجلسات التدريب والتجوال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات وغيرها. ومن أجل تفعيل العملية تعمل المنظمة على السماح للأفراد المستخدمين بالانتقال عبر الأقسام وتشجيع التجمعات وكذا تكثيف استعمال التكنولوجيا، المهم ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الملائم وفي الوقت الملائم (سمراء كحلات، 2009، ص66).

■ هناك أربعة أنماط لتحويل المعرفة ( Kimiz Dalkir , 2005, p53 )

1. من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية.
2. من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة.
3. من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة.
4. من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية.

■ تطبيق المعرفة: استخدام المعرفة والإستفادة منها في الوقت المناسب. إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة. ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، التي تحقق لها النمو والتكيف. (محمد زرقون، الحاج عرابة 2014، ص 124-125).

■ البنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة لإدارة المعرفة: بالإضافة إلى العمليات المختلفة لإدارة المعرفة أضفنا البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة؛ على اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي التي تساعد على نجاح عمليات إدارة المعرفة (محمد كنوش، نبيل كنوش، 2016، ص 26)

- إذا فالفكرة الجوهرية لإدارة المعرفة تتلخص من خلال التكامل بين عملياتها من إستقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بها، تخزينها وتوزيعها في الوقت المناسب وللشخص المناسب بغرض تطبيقها تحقيقاً للسبق، التميز، والتفوق للمنظمة.

## ثانياً : تنمية الكفاءات

### 1/ مفهوم الكفاءات.

- حسب (Boyatzis) هي مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل سمات الشخصية، القدرة، الصورة الذاتية،... الخ (أبو القاسم حمدي، 2003، ص 32)
- كما تم تعريفها على أنها : الكفاءة هي نتيجة عمل يحدث في شكل مبادرة، وتحمل مسؤولية من طرف الفرد في حالة عمل معينة. (Philippe Zarifian, p01)
- مهما اختلفت التعاريف إلا أنها تتفق جميعها في كون أن الكفاءات هي عبارة عن توليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمارس في سياق معين، أو أنها القدرة على تطبيق مجموعة المعارف النظرية، التطبيقية، والسلوكيات، الراسخة لدى الفرد في سياق عمل معين.

✓ تتمثل أهم خصائص الكفاءات في ما يلي: ( Anne Dietrich, Patrick Glibert, 2010, p11 )

- الكفاءات ذات هدف نهائي: فالكفاءة وجدت لتنفيذ مهمة، أو تشكيلة واسعة من المهام، فهي عبارة عن معرفة عملية ووظيفية من أجل تحقيق هدف معين.
- الكفاءات مكتسبة: يتم اكتسابها من خلال التعلم، إما في المدرسة، أو في مكان العمل.
- الكفاءات عبارة عن مجموعات منظمة: يتم تنظيمها في وحدات منسقة، وفقاً للتسلسل الهرمي، أو عن طريق العلاقات.
- الكفاءات ذات خاصية إفتراضية: فمفهومها لا يمكن أن يلاحظ إلا من مظاهره، والتي تستدل من النشاط الممارس بالفعل.

### 2/ مكونات الكفاءة :

يتضح حسب النهج الفرنسي أن الكفاءات تتشكل من ثلاث عناصر أساسية تتمثل في :

- المعارف ( Les Savoirs ) أي مجموعة المعارف المكتسبة من الدراسة والتي يمكن أن تكون علمية ، تقنية أو وظيفية.
- المعارف العملية أو المهارات : (Les Savoire-Faire) تتمثل في مجموعة الممارسات المهنية المكتسبة في حالات العمل ( Sandrine Ansart , Pierre-Yves Sanséau, Pascal Lefort, , 2010, p51).
- السلوكيات (Savoir- Etre) : تشير إلى ذلك السلوك المهني، الذي يجب تنفيذه في حالات العمل.  
(Guy Le boterf, 2008, p18.)

### 3/ أنواع الكفاءات:

- هناك العديد من التصنيفات التي تميز بين أنواع الكفاءات ، وإحدى أبرز هذه التصنيفات :
  - ❖ الكفاءات الفردية : هي عبارة عن الموارد الداخلية لكل عامل، تعتبر معرفة التصرف وقدرة التصرف هي أساس تطبيق الكفاءة، (هارون العشي، فائزة بوراس، 2015، ص293) كما تعتبر أنها مزيج من المعرفة والمهارات والقدرات للعامل، التي تجعل من الممكن وفي سياق معين تحقيق مستوى أداء متوقع. (Cecile Dejoux, , 2013, p10.)
  - ❖ الكفاءات الجماعية : هي تراكم للكفاءات الفردية ، وبالتالي تراكم معارفهم وقدراتهم وهواياتهم كفريق عمل متكامل، إلا أن هذا النوع من الكفاءات ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية، بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات، المتوفرة لدى المؤسسة، تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين. ( مسغوني منى 2014، ص33).
  - ❖ الكفاءات التنظيمية : يقصد بها قدرة المنظمة على تنفيذ المهام بنجاح (Valéry Michaux, 2005,p05) أي أنها ترتبط بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث في المحيط فهي تتعلق بقدرة المنظمة على التفاعل إيجابيا مع بيئتها التنظيمية واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها. ( حرز الله محمد لخضر، 2006، ص335)
- ### 4/ إدارة المعرفة أحد سبل تنمية الكفاءات .

### 1/4 مفهوم تنمية الكفاءات .

- يقصد بتطوير أو تنمية الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات، وذلك بإستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.(بن جدو محمد الأمين ، 201-2013، ص27.)
- كما يشير هذا المفهوم على أنه " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، و اكتشاف إمكانياتهم، يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي و عمودي ، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة. (مصنوعة أحمد، 2012، ص08). في حين يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية كفاءات هو موقف أو سلوك تبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها (رشيد مناصرية ، 2012، ص195)
- ومن خلال ما سبق فعملية تطوير أو تنمية الكفاءات تتمثل في مختلف الأنشطة التي تتبعها المؤسسة لغرض تطوير وتحسين معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات أفرادها ليس فقط في الوضع الحالي، وإنما تتعداه حتى إلى النظرة المستقبلية، لغرض تحسين مردودية الكفاءات الحالية والمستقبلية.في حين تتعدد وتختلف الأنشطة والممارسات التي تستخدم لغرض تنمية الكفاءات.

### 4-2/ علاقة إدارة المعرفة بتنمية الكفاءات.

- يمكن توضيح الدور الديناميكي لعملية إدارة المعرفة من أجل تطوير الكفاءات من خلال نموذج خلق المعرفة الذي يتضمن أربع أنماط لتحويل المعرفة والذي يعتبر من إسهامات Takeuchi et Nonaka حيث بالنسبة لهم ، يتفاعل الفرد مع المنظمة ، من خلال المعرفة، وتطوير المعرفة يكون على ثلاثة مستويات: الفرد والمجموعة والمؤسسة، و ديناميكيات تطوير المعرفة هي

عملية حلزونية يتم فيها التفاعل بين المعرفة الواضحة والمعرفة الضمنية بشكل متكرر، هذه الديناميكية تسهل تحويل المعرفة الشخصية إلى المعرفة التنظيمية، والتي بدورها تؤدي إلى تطوير الكفاءات داخل المنظمة. ( Benoit Koch, Thierry ) (Marie, p21-22.

✓ فالعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات تتجسد من خلال العلاقة الترابطية بين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات فعلية خلق واكتساب المعرفة النظرية والتطبيقية، ثم محاولة تخزينها ونقلها وتوزيعها و الأهم توظيفها لإستهداف الأفراد والمنظمة معا ، كل هذا بدوره يعمل على رسملة المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة للكفاءات بإعتبارها رصيد وثروة معرفية للفرد. ( حامى حسان، 2015، ص61).

✓ تعتبر إدارة المعرفة ممارسة أساسية تسمح بإنشاء وتبادل المعرفة المتزايدة، ويتم الترويج لنقل المعرفة الضمنية في المنظمة، ويتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال الممارسات والأدوات، هذا ما يعزز من معارف الأفراد ومهاراتهم. إضافة إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال التي تدعم كل عملية من عمليات إدارة المعرفة فتسمح باكتساب المعرفة، تخزينها بوسائط إلكترونية، ثم إتاحتها للأفراد بالوقت المناسب ، فكل هذا يسمح بتنمية كل بعد من أبعاد الكفاءات والمتمثلة في المعارف النظرية ، التطبيقية والسلوكيات.

( Fernando Charles BENIGNO NEVE,2016,p146)

ثالثا: دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS

### 1- تعريف المؤسسة محل الدراسة .

تأسست شركة الإسمنت S.C.I.B.S ، المتواجدة على مستوى ولاية عين تموشنت ببلدية بني صاف في شهر ديسمبر 1974 ، واستند إنجاز هذا المشروع إلى شركة Creusot Loire الفرنسية المعروفة بمنشأتها الكبرى بتكلفة 1039600000 دج ، إلا أنّ بداية الإنتاج كان في 14 ديسمبر 1978 ، وكانت تسمى آنذاك بالشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C ، وكانت تابعة للشركة الأم مقرها بالجزائر العاصمة، وبعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 والتي منّت الشركة الوطنية لمواد البناء، أصبحت فرعا تابعة لشركة الإسمنت للغرب E.R.C.O . تعتبر الشركة ذات طابع إقتصادي، تنشط في القطاع الصناعي ، وهي شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها ب 1.800.000.000 دج. تختص في إنتاج الإسمنت المملح ، يتجاوز الإنتاج السنوي لها مليون طن من الكلنكر و 120000 طن من الأسمنت .وفي جويلية 2005 وقعت الشركة عقد مع مجموعة فروعون كشريك لها بنسبة % 32 من رأس المال، وكان من أهم شروط العقد أن تدار الشركة بموجب تفويض من قبل إدارة مجموعة فروعون للإستثمار التجاري.

### 2/ الإطار المنهجي للدراسة .

#### 1-2/ منهج الدراسة :

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، بهدف تحديد العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة "إدارة المعرفة " و"تنمية الكفاءات"، ومعرفة درجة التأثير بينهما في الشركة محل الدراسة شركة الإسمنت بني صاف S.C.I.B.S .

#### 2-2/ مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في كل عمال المصالح الإدارية في شركة الإسمنت S.C.I.B.S، والذي بلغ عددهم 100 عامل، وفي بحثنا تم إختيار عينة حاولنا أن تكون مراعية لشروط العينة السليمة والتي تمثلت في 63 عاملاً. تم توزيع 63 إستمارة ، تم استرجاع 56 استمارة، وتم إلغاء 04 إستمارات لعدم صلاحيتهم للتحليل، وعلية تم إخضاع 52 إستمارة للتحليل.

#### 3-2/ نموذج الدراسة :

يهدف الوصول إلى نتائج الدراسة، من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضية المقدّمة سابقاً، تم تقسيم البحث إلى المتغير المستقل : "إدارة المعرفة" والمتغير التابع "تنمية الكفاءات" من أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين ومعرفة درجة تأثير المتغير المستقلّ بأبعاده على المتغير التابع. ويمكن تمثيل النموذج من خلال المعادلة التالية :  $y = f(x)$

#### 2-4/ أدوات الدراسة :

- تمّ الإعتماد على الاستبيان، ومعالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي SPSS(v22)، كما تم الإعتماد في التحليل الإحصائي على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. في ما يخص الاستبيان فقد تم تصميمه من خلال ثلاث محاور :

- المحور الأول: حول البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين.
- المحور الثاني : يتعلق بالمتغير المستقل "إدارة المعرفة" بأبعاده ليكون بذلك متضمناً لـ 18 عبارة.
- المحور الثالث : يتعلق بالمتغير التابع " تنمية الكفاءات" ، وتضمن 14 عبارة.

• تم الإعتماد في صياغة الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي.

وعليه كان المقياس المعتمد لإتخاذ القرار كالتالي:

جدول رقم-01- يوضح المقياس المعتمد لإتخاذ القرار.

المستوى الخامس	المستوى الرابع	المستوى الثالث	المستوى الثاني	المستوى الأول	سلم ليكرت الخماسي
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	
5 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1	
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المدى

المصدر : من إعداد الباحثين.

#### 3/ تحليل نتائج الدراسة .

#### 3-1 / صدق وثبات الاستبيان :

- بالنسبة لصدق الاستبيان تم التوصل إلا أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $a=0.05$  وعليه تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقه لما وضع لقياسه.

- تمّ التأكيد من ثبات الاستبيان من خلال تحديد معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم -02- يوضح قيمة الثبات الكلي للاستبيان.

قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	ثبات الاستبيان
0.771	32	الثبات الكلي للاستبيان

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss .

معامل ثبات ارتباط ألفا كرونباخ مرتفع، حيث بلغت قيمته الإجمالية، 0.771، وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، ممّا يشير إلى الثبات العام للاستبيان ، بعد التأكيد من صدق وثبات الاستبيان، وصلاحيته بإمكاننا إختبار النتائج المترتبة عنه.

2-3 / التحليل الوصفي والإحصائي لمحاور الإستبيان.

1-2-3 / تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين).

جدول رقم-03- يوضح التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية	
متغير الجنس	ذكر	32	61.5%
	أنثى	20	38.5%
متغير السن	أقل من 30 سنة	03	05.8%
	من 30-40 سنة	31	59.6%
	40-50 سنة	15	28.8%
	أكبر من 50 سنة	03	05.8%
متغير الأقدمية في الوظيفة	أقل من 5 سنوات	03	05.8%
	من 5 إلى 10 سنوات	18	34.6%
	من 10-15 سنة	09	17.3%
	15-20 سنة	12	23.1%
	أكثر من 20 سنة	10	19.2%
متغير المستوى التعليمي	متوسط	01	01.9%
	ثانوي	14	26.9%
	جامعي	32	61.5%
	لآخر	05	9.6%

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

- بالنسبة لمتغير الجنس : من خلال التحليل يتضح أنّ النسبة الكبرى من متغير الجنس تعود إلى جنس الذكور بنسبة 61.5% وتبقى نسبة 38.5% لجنس الإناث من عينة الدراسة، أي أن هناك ارتفاع في نسبة الذكور في شركة الإسمنت ببني صاف مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، ويرجع هذا السبب إلى طبيعة عمل الشركة المختصة في صناعة الإسمنت.

- بالنسبة للسن: نستنتج أن عينة البحث تتميز بنسبة عالية من الشباب التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة باعتبارها طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل، وكذا وجود نسبة معتبرة من الأفراد ما بين 40 و 50 سنة مما يعكس وجود خبرات داخل الشركة.
- من حيث الأقدمية: فمعظم الباحثين لديهم سنوات طويلة من الخبرة، مما يفيد مستويات الأداء بالشركة.
- حيث المستوى التعليمي: تبين أنه أكثر من نصف عينة البحث يحملون الشهادات الجامعية والتي قدرت نسبتهم ب 61.5 %، وهذا ما يدل على استثمار الشركة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية.

### 3-2-2/ التحليل الإحصائي ل محور إدارة المعرفة .

جدول رقم-04- يوضح التحليل الإحصائي للبيانات لمحور إدارة المعرفة.

محور إدارة المعرفة	تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات	بعد تطبيق المعرفة	بعد توزيع المعرفة	بعد تخزين المعرفة	بعد خلق المعرفة	المتوسط الحسابي
3.640	3.346	3.807	3.538	3.610	3.899	
0.241	0.604	0.515	0.455	0.443	0.396	الانحراف المعياري
مرتفعة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة	درجة الإستجابة

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

- من خلال تحليل نتائج عبارات محور إدارة المعرفة يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغت قيمته 3.640 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.241 ، وهذا يدل على ارتفاع إستجابات أفراد العينة لقبول محتوى العبارات الدالة على استخدام عمليات إدارة المعرفة حيث جاءت النتائج كالتالي :
- بعد خلق المعرفة : بالنسبة للعبارات الدالة على خلق المعرفة داخل المؤسسة بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.899 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.396 فالمؤسسة تعتمد على المصادر الخارجية في جلب المعلومات التي تساهم في خلق المعرفة كما أكدت العبارة الثالثة والرابعة على أن المؤسسة تسمح لعمالها بمزاولة الدراسة من أجل اكتساب معارف جديدة ، وتعزز عملية التشارك المعرفي بين الأفراد لتساهم بذلك في خلق التكامل بين المعرفة الداخلية والخارجية ما يساهم في خلق معرفة جديدة تساعدها في اتخاذ قرارات صحيحة.
- بعد تخزين المعرفة: بالنسبة للعبارات الدالة على تخزين المعرفة داخل المؤسسة بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.610 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.443 وهذا يدل على قبول أفراد العينة لمحتوى العبارات الدالة على قيام المؤسسة بتخزين المعرفة للإستفادة منها في الوقت المناسب كما أكدت النسبة الكبرى على أن المؤسسة تستعين في تخزين معلوماتها على المستندات الورقية، هذا لا ينفي التخزين بالوسائط الإلكترونية لكن بنسبة أقل.
- بعد توزيع المعرفة : بالنسبة للعبارات الدالة على توزيع المعرفة داخل المؤسسة بلغ المتوسط الحسابي 3.538 الإجمالي بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.455 وهذا يدل على سعي المؤسسة لتسهيل عملية تبادل المعلومات بين الأفراد، وتعميم المعرفة بين عمالها، من خلال الهيكل التنظيمي المرن، والإعتماد على فرق العمل في أداء المهام إضافة إلى استخدام الوسائط الإلكترونية.

- بعد تطبيق المعرفة: : بالنسبة للعبارات الدالة على تطبيق المعرفة داخل المؤسسة بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.807 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.515 وهذا يدل على تأكيد أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بالإستفادة من المعرفة المتحصل عليها لإتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذ أعمالها.
- بعد تكنولوجيا المعلومات والإتصالات المساعدة: بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.346 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.604 وهذا يدل على أن المؤسسة تستعين بالوسائل التكنولوجية والإعلامية في جلب، تخزين، ونشر المعرفة بنسبة متوسطة.

### 3-2-3/ التحليل الإحصائي لمحور تنمية الكفاءات

جدول رقم -05- يبين التحليل الإحصائي لمحور تنمية الكفاءات.

درجة الإستجابة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تنمية الكفاءات
مرتفعة	0.354	3.873	

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS

- كانت إستجابات أفراد العينة لمحتوى العبارات الدالة على تطوير الكفاءات إيجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.873 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.354، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتطوير كفاءتها من خلال الممارسات التي تعكس استخدام عمليات إدارة المعرفة بأبعادها في عملية تنمية معارفهم ومهاراتهم ، حيث أن جميع العبارات الدالة على هذه الأبعاد ومساهماتها في تطوير الكفاءات كانت إستجابات أفراد العينة فيها إيجابية حيث :
- بالنسبة للعبارات التي توضح العلاقة بين خلق المعرفة وتنمية الكفاءات تراوحت قيم المتوسط الحسابي فيها ما بين 3.63 إلى 4.17 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري ما بين 0.971 إلى 0.857 ، هذا ما يدل على اهتمام الشركة بتنمية كفاءتها من خلال الممارسات التي تعكس خلق المعرفة التي تصبح معرفة جديدة لأفرادها تعمل على تنمية مهاراتهم ومكتسباتهم.
  - بالنسبة للعبارات التي توضح العلاقة بين خزن المعرفة وتنمية الكفاءات تراوحت قيم المتوسط الحسابي فيها ما بين 3.63 إلى 3.73 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري ما بين 0.658 إلى 0.666 ، هذا ما يدل على أن المؤسسة من خلال عملية خزن المعرفة سواء ضمن المستندات الورقية أو الوسائط الإلكترونية تسعى لتوفير المعلومة المناسبة في الوقت المناسب ليستفيد منها العمال وهذا بدوره ما يعزز من مهاراتهم ومكتسباتهم.
  - بالنسبة للعبارات التي توضح العلاقة بين نشر المعرفة وتنمية الكفاءات تراوحت قيم المتوسط الحسابي فيها ما بين 3.65 إلى 4.23 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري ما بين 0.658 إلى 0.731 ، هذا ما يوضح أن المؤسسة تسعى لتنمية كفاءتها من خلال تسهيل وتيسر عملية تبادل المعلومات والمعارف من خلال خلق الثقة والتعاون وتشجيع العمل الجماعي بين الأفراد لتبادل الخبرات والمهارات ما ينعكس إيجابا على مستوى الكفاءات.
  - بالنسبة للعبارات التي توضح العلاقة بين تطبيق المعرفة وتنمية الكفاءات تراوحت قيم المتوسط الحسابي فيها ما بين 3.81 إلى 3.88 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري ما بين 0.864 إلى 0.878 ، هذا ما يوضح أن المؤسسة من خلال تطبيق المعرفة المتحصل عليها فإنها تشجع الأفراد على تلقي معارف ومهارات جديدة .

- بالنسبة للعبارات التي توضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الكفاءات تراوحت قيم المتوسط الحسابي فيها ما بين 3.98 إلى 4.19 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري ما بين 0.727 إلى 0.817، هذا ما يوضح أن المؤسسة تسعى لتنمية الكفاءات التي تحوز عليها من خلال الحث على توفير المعلومات المفيدة للعمال وتسهيل عملية التعلم والحصول على المعرفة للأفراد من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجعلها دعامة أساسية في كل عملية من عمليات إدارة المعرفة.

#### 4/ إختبار فرضية البحث :

من أجل إختبار فرضية الدراسة يتم: استخدام معامل الارتباط R لتحديد طبيعة العلاقة ومعامل التحديد R<sup>2</sup> لتحديد درجة التأثير، تحليل نتائج التباين الأحادي Anova من أجل دراسة مستوى الدلالة، وتحليل جدول الإنحدار الخطي البسيط.

• إختبار الفرضية :

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي:

H<sub>0</sub> = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية إدارة المعرفة بأبعادها على تنمية الكفاءات عند مستوى معنوية a=0.05

H<sub>1</sub> = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية إدارة المعرفة بأبعادها على تنمية الكفاءات عند مستوى معنوية a=0.05

الجدول رقم-05- يوضح تحليل معامل الارتباط، التباين الأحادي، والإنحدار الخطي البسيط

معامل B الإنحدار	القيمة الثابتة a	المعنوية sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
0.602	1.683	0.003	0.168	0.410

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

#### - تحليل الارتباط:

من خلال نتائج الجدول السابق، يتضح أنّ العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة إرتباطية ايجابية ، حيث بلغ معامل الارتباط R = 0.41 ، كما يتضح أنّ معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته R<sup>2</sup> = 16.8 % أي أنّ إرتفاع مستوى تطوير الكفاءات بنسبة 16 % يفسره إدارة المعرفة بأبعادها ، وتبقى نسبة 84 % تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة

#### - تحليل التباين الأحادي:

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أنّ مستوى الدلالة معنوي ، حيث أن مستوى الدلالة Sig = 0.003 ، أصغر من مستوى المعنوية 0.05 ، وعلية نقول أنه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

#### - تحليل الإنحدار الخطي البسيط:

يبين الجدول أعلاه أنّ قيمة Sig = 0.003 وهي أقلّ من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، كما يتضح أنّ معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الإنحدار B=0.602 لإدارة المعرفة ، ومنه فإنه كلما تغير المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغير بنسبة 0.602 في مستوى تنمية الكفاءات (المتغير التابع) .

✓ ومنه يمكن القول أنّ هناك علاقة إرتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لإدارة المعرفة على تنمية الكفاءات عند مستوى معنوية a = 0.05 ، ويمكن توضيح معادلة الإنحدار كالتالي:

$$Y = 1.683 + 0.602 (\text{إدارة المعرفة})$$

#### خاتمة :

من خلال ما سبق إتضح أن الكفاءات البشرية أصبحت إحدى أهم محددات النجاح بالنسبة للمؤسسات المعاصرة ، لما تمتلكه من معارف نظرية ، تطبيقية ، وسلوكيات مهنية تدفع بالمؤسسة إلى تحقيق النجاح ، التفوق والتميز عن المنافسين خاصة في ظل بيئة إحدى أهم خصائصها شدة المنافسة وسرعة التغيير. هذا ما ألقى على عاتق المؤسسات ضرورة تبني نظام تسيير فعال للكفاءات التي تحوزها، في حيث تعتبر عملية تنمية الكفاءات إحدى المراحل الأساسية من عملية التسيير ، كما إستخلصنا إلى أن عملية التنمية تتمثل في جل الطرق والآليات التي من شأنها تنمية كل بعد من أبعاد الكفاءات.

تطرقنا في دراستنا إلى عملية إدارة المعرفة باعتبارها آلية من الآليات التي تعمل على تنمية الكفاءات من خلال عملياتها والمتمثلة في خلق، خزن، نشر ، وتطبيق المعرفة ، إضافة إلى دعامة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك من خلال ما تقوم به من إكساب الفرد معارف ومهارات جديدة، مما يسمح بتطوير مداركهم وقدراتهم . ومن خلال الدراسة الميدانية تم تأكيد هذه العلاقة واتضح أن هناك علاقة إرتباطية إيجابية، وأثر ذو دلالة إحصائية بين عملية إدارة المعرفة بأبعادها على تنمية الكفاءات، إلا أن درجة التأثير قيد المؤسسة محل الدراسة كانت ضعيفة ، وهذا ما يعكس ضعف إهتمام المنظمة ببعض الآليات والوسائل التي من شأنها تنمية كفاءات المؤسسة من خلال عملية إدارة المعرفة، وهذا ما سنقوم بتلخيصه في شكل بعض التوصيات:

- على المؤسسة الإهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة التي تعمل على توفير معارف جديدة ومفيدة في الوقت المناسب للشخص المناسب.
- استغلال الطاقات والمعارف الكامنة لدى الأفراد "المعرفة الضمنية" من خلال تنمية روح الإبداع وإتاحة الفرصة للأفراد على تقديم الآراء والإقتراحات.
- ضرورة تبني المؤسسة النمط القيادي الملائم الذي يحفز التشارك وتبادل المعارف والآراء بين الأفراد.
- على المؤسسة خلق جو من الثقة والتعاون المتبادل بين الأفراد من أجل دمج معارفهم ومهاراتهم وتوليد معارف جديدة تفيدي في اتخاذ قرارات صائبة.
- ضرورة تبني أسلوب فرق العمل كأسلوب مثالي لأداء الأعمال، ما يعمل بدوره على تنمية المعارف المتأصلة بالكفاءات.
- زيادة إهتمام المنظمة بخزن المعارف والمعلومات والتجارب بقاعدة بيانات إلكترونية، تختصر الوقت والتكلفة وتسهل إسترجاع المعلومة، وإتاحتها للموظفين وتبادلها بينهم.
- تعزيز المؤسسة خلق ثقافة التشارك المعرفي بين الأفراد.

#### المراجع المستخدمة :

- 1- أبو القاسم حمدي، (2003-2004)، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. الأغواط. ، 1999-2005، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.
- 2- بن جدو محمد الأمين (2012-2013)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ، برج بوعرييج، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف.
- 3- بن حمودة يوسف (2015)، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

- 4- حامي حسان ( 2015)، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد21، ديسمبر 2015.
- 5- حرز الله محمد لخضر (2016)، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة ، دفاتر السياسة والقانون، العدد14.
- 6- حسن بوزناق (2012)، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر ، باتنة.
- 7- حيدر شاكور نوري (2011)، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة دراسة تطبيقية في شركة دياللي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة دياللي، العدد الثامن والاربعون.
- 8- خليفة أحلام (2017)، معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات ومتطلبات تجاوزها - المؤسسة الجزائرية نموذجاً، الملتقى العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحيى فارس (المدية).
- 9- راتب صويص وآخرون (2011) ،عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد7 .
- 10- رشيد مناصرية (2012) ، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، العدد11.
- 11- سمراء كحللات(2008-2009) ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري ، قسنطينة.
- 12- سيد محمد جاد الرب ( 2013) ،إدارة الإبداع والتميز التنافسي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
- 13- طه حسين نوي (2010-2010) ، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3.
- 14- علي مكيد(2017) ، نسيمه أعمر ستي، أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة ، الدكتور يحيى فارس (المدية) .
- 15- محمد زرقون، الحاج عرابة (2014) ، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01.
- 16- محمد كسنة (2017)، ادارة المعرفة كآلية لتنمية المورد البشري في منظمات الاعمال( دراسة ميدانية بمؤسسة مدبغة الهضاب بالجلفة، الملتقى العلمي الوطني حول :أثر ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحيى فارس (المدية) .
- 17- محمد كنوش ، نبيل كنوش،(2016)، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعرييج، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06 .
- 18- مسغوني منى (2014)، البعد الاستثماري للكفاءات دوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد05.
- 19- مصنوعة أحمد (2012) ،تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسي للمنتج التأميني ، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

20- هارون العشي، فائزة بوراس(2015) ، دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين فاعلية التكوين لتطوير الكفاءات، المؤتمر الدولي التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة، جامعة باتنة 01.

- 21- Anne Dietrich, Patrick Glibert, Frédérique Pigeyre (2010), Management Des Compétences, Enjeux Modèles Perspectives, 3eme édition, Marquette De Couverture : Alain Vambacas, Dunod, Paris, France.
- 22- Benoît Koch, Thierry Marie- Magdelaine, Doit-on concevoir le changement comme un processus d'apprentissage ?, Dossier Management du Changement TIC – DEA 128 FC – Promo 3 Pr Véronique PERRET.
- 23- Cecile Dejoux( 2013) , Gestion des compétences et GPEG, 2eme édition, Dunod, Paris, France.
- 24- Fernando Charles BENIGNO NEVES (2016) , Relation de la Gestion de Connaissances et de la capacité d'innovation incrémentale dans trois industries traditionnelles, THÈSE Pour obtenir le grade de DOCTEUR DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES, université Grenoble Alpes .
- 25- FILEMON A. URIARTRE ,jr(2008) . Introduction to knowledge management, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.
- 26- Guy Le boterf (2008) , Repenser La Compétence , 2eme édition, Eyrolles, Paris, France.
- 27- *Kimiz Dalkir( 2005) , Knowledge Management in Theory and Practice, Printed in the United States of America.*
- 28- Kucza, Timo(2001) , Knowledge Management Process Model, Espoo 2001, Technical Research Centre of Finland, VTT Publications.
- 29- Philippe Zarifian, Manager par la compétence, manager les compétences, Synthèse des résultats de la recherche menée dans une Unité de Services aux clients d'une grande entreprise.<http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page01.htm>.
- 30- Sandrine Ansart , Pierre-Yves Sanséau, Pascal Lefort(2010) , La VAE un outil de développement des compétences Dunod, Paris,France.
- 31- Valéry Michaux (2005) , Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée, 16ème Conférence de l'AGRH-Paris Dauphine-15 et 16 septembre .
- 32- William R. King(2009) , Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems 4, Springer Science+Business Media, LLC 4 Knowledge.