

تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة، دراسة حالة المديرية العملية  
لإتصالات الجزائر لولاية أدرار

*Developing Human Competencies in the Algerian Institution  
Through Knowledge Management, Case of the Algerian Directorate of  
Telecom of Adrar*

أ.د. فراحي بلحاج

جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر

blhadj@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2020/04/16

ط.د. بافكا جلول

جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر

djelloul13@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/07/15

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين في المديرية العملية أدرار، فقد تم وضع نموذج للدراسة يأخذ بعين الاعتبار العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في عمليات إدارة المعرفة (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، مشاركة المعرفة)، والمتغير التابع المتمثل في تطوير الكفاءات البشرية والتي تشمل أساليب تطويرها (الإستقطاب، التدريب، التحفيز)، قمنا بإجراء مسح ميداني على مستوى المديرية، وقد تم استخدام أداتي المقابلة والاستبيان والقيام بالمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS لتحليل الظاهرة، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وإستنتاجات وإقتراح توصيات لتعزيز عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفاءات البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر. المديرية العملية لولاية أدرار.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الكفاءات البشرية، إستقطاب الكفاءات، تدريب، تحفيز.

**Abstract :** The objective of this study is to examine the extent to which the application of knowledge management processes has affected the development of human competencies in the Algerian Telecom Corporation. From the point of view of the employees of the Directorate Adrar, a study methodology was developed that takes into account the relationship between the independent variables of knowledge management processes (Knowledge, knowledge sharing), and the dependent variable of developing human competencies, including methods of developing them (polarization, training, motivation). We conducted a field survey at the district level. Vision through the spss program for the analysis of the phenomenon, and the study found the existence of a positive relationship between the two variables, and conclusions and propose recommendations to enhance knowledge management processes in the development of human competencies institution Algeria Telecom Directorate of the operation of the mandate of Adrar

**Key words:** Knowledge management, Human competencies, Attracting talent, Training, Stimulation.

**JEL Code:** M12

\* مرسل المقال: بافكا جلول (djelloul13@gmail.com)

## مقدمة :

تعد إدارة المعرفة من الأساليب الحديثة في الإدارة، وأصبحت عاملاً مؤثراً في نجاح المنظمات وتميزها، وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتنسيق المعرفة والاصول المرتبطة برأس المال الفكري، كأسلوب إداري يقوم على أساس بناء قاعدة معرفية لدى المنظمة، وذلك بتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والعاملون بها إلى صيغة رقمية قابلة للتخزين والتنقل بين الأفراد على المستويات الإدارية كافة بكل سهولة ويسر، ومن ثم توظيف هذه المعرفة والاستفادة منها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية. وبهذا التوجه نستطيع القول بأن دور العاملين بالمنظمات قد يتغير من مقدمي خدمة إلى مبدعين يمكن أن تشكل معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم أصولاً حقيقية للمنظمة يجب جمعها وتصنيفها وحفظها ونشرها واستخدامها، وكذلك وضع هذه الجهود في إطار تنظيمي يحفظ للمنظمة قدرتها على الاستمرار في أداء مهامها وتحقيق أهدافها على نفس الوتيرة من الابداع وهذا مضمون إدارة المعرفة.

ومما لا شك فيه أن قطاع الاتصالات يعتبر سباقاً إلى ما توصل إليه الفكر الإداري من حيث إعماده على إدارة المعرفة لضمان التقدم المستمر في شتى مجالات أعماله، وذلك لان جودة الخدمات المقدمة تعتمد على مدى تطبيق مدخل إدارة المعرفة وإجراءاتها وطرقها في تلك المؤسسات حيث تساعد على تحقيق كفاءة العمليات، وجودة عملية صنع القرار وفعالية البرامج التدريبية. من هنا فإن الدراسة تطرقت إلى دور تطبيق إدارة المعرفة في تطوير الموارد (الكفاءات) البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر.

و مما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة من خلال إثارة التساؤل التالي:

ما هو دور وأثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفاءات البشرية لمؤسسة إتصالات الجزائر؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسي أعلاه التساؤلات الفرعية الآتية:

أ. ما المقصود بإدارة المعرفة ؟ وعمليات إدارة المعرفة ؟ والكفاءات البشرية ؟

ب. ما نوع العلاقة والاثـر بين كل من متغيرات عمليات إدارة المعرفة ومتغير تطوير الكفاءات البشرية ؟

ت. هل يؤدي تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر إلى تطوير الكفاءات البشرية ؟

**فرضيات البحث:** من خلال إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية " توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية "، وينبثق

عنها فرضيات فرعية:

✓ توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين توليد المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية.

✓ توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين تنظيم المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية.

✓ توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين تخزين المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية.

✓ توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين تطبيق المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية.

✓ توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين نشر المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية.

**أهمية الدراسة:** تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة كونها تبحث في أساليب تطوير الكفاءات البشرية التي لا يمكن

الاستغناء عنها، ودور إدارة المعرفة داخل المنظمة في تطوير الكفاءات البشرية بإعتبارها مزايا تنافسية تسمح

بريادة المنظمة، لذلك تطمح الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالموضوع وتوضيح العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية.

**أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تحقيق التالي:

- معرفة مدى إدراك عينة البحث في المؤسسة لأهمية عمليات إدارة المعرفة في تطوير كفاءة الموارد البشرية.
- التعرف على مستوى الكفاءات البشرية في المؤسسة المدروسة.
- إبراز الحاجة إلى إدارة المعرفة وتطبيق عملياتها في تطوير الكفاءات البشرية.
- اختبار العلاقة والأثر المتمثلة بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة ومتغير الكفاءات البشرية.

## الإطار النظري:

### 1. تعريف إدارة المعرفة:

لقد تعددت التعاريف التي وردت لإدارة المعرفة حسب كل باحث ووجهة نظره، وقد يعود السبب أيضا إلى اختلاف مفهوم المعرفة لدى كل منهم، ومن هذه التعاريف ما يلي:

من التعاريف التي وردت لإدارة المعرفة "إن إدارة المعرفة هي إدارة الأنشطة والعمليات من أجل الاستفادة من المعرفة لتعزيز القدرة التنافسية من خلال الاستخدام والانشاء الأفضل لمصادر المعرفة الفردية والجماعية" (Chaffey, 2015, p. 502). ويعرف karl wiig إدارة المعرفة على أنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والاصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية" (الدين، 2010، صفحة 32). ويرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة هي "مجموعة الطرق والاساليب المستخدمة في مؤسسة ما بغية تشجيع تقاسم، تطوير واستخدام المعرفة بهدف خلق القيمة" (Malika, 2003, p. 114). وتعرف أيضا بأنها "الجهود المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل إلتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة إتخاذ القرارات والأداء التنظيمي" (الزيادات، 2008، صفحة 55). كما تعرف إدارة المعرفة "مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل مشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والاجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الافراد العاملون" (عليان، 2008، صفحة 137). كما ركز Sultan Kermally على أن إدارة المعرفة "تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المؤسسة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة وحفز العاملين" (Kermally, 2002, p. 79).

إن التعاريف السابقة تؤكد انه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة لكن أغلب الباحثين والمتخصصين والممارسين إتفقوا على أن إدارة المعرفة تهتم بمعالجة المعرفة الظاهرة والكامنة بهدف تحقيق قيمة المنظمة، وعليه يمكن إستخلاص الخصائص التالية :

- إدارة المعرفة تهتم بالاصول الفكرية ( غير الملموسة ) أي بكل أنواع المعرفة سواء الصريحة أو الضمنية ، الداخلية أو الخارجية؛
- تهتم إدارة المعرفة بمعرفة الفرد والمنظمة على حد سواء أي بالمعرفة الفردية والجماعية.
- تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات التي تهدف إلى التقاط، اكتساب، إنشاء، توزيع وتطبيق المعرفة المتوفرة لدى المنظمة من أجل خلق القيمة؛
- تساعد إدارة المعرفة على تحسين التعلم داخل المنظمة وبالتالي تحسين الأداء؛
- ترمي إدارة المعرفة إلى تحقيق أهداف المنظمة وعلى رأسها تحقيق الميزة التنافسية أو تعزيزها.
- تؤدي إدارة المعرفة إلى تحقيق الرفع المعنوي الذي تظهر آثاره فيما تطرحه المنظمة إلى السوق من منتجات، وفي التكنولوجيا المستخدمة وإجراءات العمل.

## 2. أهداف إدارة المعرفة:

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعض منها (هشمري ، 2013، صفحة 113):

- الارتقاء بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة وتحسينه وذلك بدعم الممارسات الأفضل للأعمال المتمركزة حول المعرفة؛
- توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهدافها، لتحقيق الكفاءة والفاعلية، والعمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
- زيادة الانتاجية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعد على القيام بمهامهم بفاعلية وإتقان أكبر؛
- إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تواجهها المنظمة وذلك من خلال إبتكار معرفة جديدة واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة؛
- ترسيخ ثقافة التعلم في المنظمة وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية الملائمة لتشجيع الأفراد وتحفيزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- الارتقاء بدرجة رضا الزبائن، وذلك من خلال جودة المنتجات والخدمات المقدمة لهم.

## 3. أهمية إدارة المعرفة:

- لقد باتت إدارة المعرفة من المرتكزات الأساسية لمنظمات القرن الواحد والعشرين في ظل محيط دينا ميكاني يندثر فيه من لا يجدد معارفه، ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية: (علي عبد الله، 2011)
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
  - تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
  - تعزز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
  - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابتاعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

#### 4. عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل مترابط ومتسلسل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وهذه العمليات تتمثل في:

أ. **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للإستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص إكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الاشخاص الحاملين لها ومواقعهم (حسن، 2008، صفحة 26).

ب. **توليد المعرفة:** تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعنى إبتكار، إكتشاف، إكتساب، إستحواز المعرفة (Beyou, 2003, p. 39)، وبتزايد الاهتمام داخل المنظمات، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو إشتداد المنافسة بين المنظمات في الأسواق، هذه المنافسة التي تعتمد في الغالب وتقتصر على المنظمات التي تمتلك المعرفة من خلال توليدها وملكيته الحصرية لها، لا من خلال الحصول عليها من مصادر خارجية، وبالتالي الاشتراك مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع في هذه المعرفة (ياسين، 2007، صفحة 34).

ت. **تنظيم المعرفة:** أكد الكثير من الباحثين على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها لأن مدى الإستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيفاً إن لم يكن معدوماً، وإن فهم واستخدام مفهوم التصنيف متعدد الأبعاد للمعرفة يكمن في صلب عملية إدارة المعرفة، كما أن تنظيم المعرفة عملية في غاية الأهمية، ذلك لأن الأفراد العاملين بحاجة إلى معرفة كيفية إتمام تصنيف وتنظيم المعرفة، وبحاجة إلى أن يكونوا قادرين على تحليلها واستعمالها.

ث. **تخزين المعرفة:** تعني تلك العملية التي تشمل الاحتفاظ والبحث الداخلي والوصول والاسترجاع والمكان والادامة للمعرفة داخل المنظمة (الزيادات، 2008، صفحة 45)، باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزنة وموثقة في قواعدهم، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوى على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبرة والمعرفة الموجودة

في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار (حسن، 2008، صفحة 28).

**ج. مشاركة المعرفة:** يقصد بها إيصال المعرفة بالشكل الكافي وفي الوقت المناسب للأفراد الذين يحتاجونها في المنظمة، ذلك أن المنظمة لن تحصل على عائد من الجهود المبذولة في تشخيص وتوليد المعرفة، وكذا الجهود المبذولة في العمليات السابقة، ما لم يتم وضع المعرفة في متناول من يحتاجونها داخل المنظمة، وتشمل عملية مشاركة المعرفة كل من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة، حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة، أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمراً حيوياً للمنظمة (الزيادات، 2008، صفحة 99)، والمعرفة بوصفها موجوداً يزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار، الخبرات والمهارات بين الأفراد تنمو وتتعاظم لدى كل منهم لذا تسعى المنظمات إلى تشجيع المشاركة (الكيسي صلاح الدين، 2005، صفحة 76).

**ح. تطبيق المعرفة:** إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة، هي استخدام المعرفة وتطبيقها بحيث أن إمتلاك المنظمة أفضل وأحدث معرفة، لا يعني شيء ما لم توضع هذه المعرفة موضع التطبيق؛ أي أن المعرفة هي وسيلة وليست غاية بحيث يجب الاجتهاد في تطبيق هذه المعرفة، بما يضمن تحقيق كفاءة وفعالية للمنظمة، في المصاريف أو الأموال التي كلفتها للحصول عليها، ولتحقيق ذلك يجب على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة منظمة تدعو إلى التطبيق الفعال للمعرفة (نجم، 2005).

## 5. مفهوم الكفاءات البشرية:

لقد ظهر مفهوم الكفاءة منذ أكثر من عشرين عاماً إذ اهتم الكثير من الباحثين والمفكرين بدراسة هذا الموضوع من عدة زوايا حيث تعددت وتنوعت التعاريف، حيث يعرف G. Le Boterf الكفاءة بأنها "القدرة على تعبئة وتنسيق الموارد في إطار عملية محدودة وتكون معترف بها، وقابلة للتقييم كما يمكنها ان تكون فردية أو جماعية" (Larino, 2000, p. 85). أما Le Medef فيعتبر الكفاءات "تركيبية من المعارف النظرية والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في سياق معين حيث يمكن ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول، وعلى المؤسسة تحديدها وتقييمها، الاعتراف بها وتمييزها" (Annick, 2010, p. 151). وعرف Mc Celland الكفاءة بأنها "مجموعة من الخصائص (المميزات) الكامنة التي تسمح للفرد بتحقيق أداء عالي في العمل أو في موقف محدد أو مهمة معطاة" (Sylvie, 2004, p. 27).

يمكن القول أنه رغم اختلاف الباحثين في تقديم تعريف موحد للكفاءات إلا أنهم إتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الأبعاد الأساسية التالية: (ثابتي، 2009) : المعرفة العلمية : الكفاءات النظرية؛ المعرفة العملية : الكفاءات التطبيقية؛ المعرفة السلوكية : الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية.

## خصائص الكفاءات البشرية:

هناك مجموعة من الصفات والسمات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة عن غيرهم من الأفراد العاديين منها:

- سرعة الفهم والادراك خاصة في وظائف الانتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحسابات الآلية؛
- القدرة على التحليل والتصور فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم؛

- القدرة على التقييم العالمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والادارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرات؛
- توفر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية مثل أعمال المهندس ومصمم الآلات ... إلخ.
- بالإضافة إلى هذه الخصائص يضيف بعض الكتاب مجموعة أخرى من السلوكيات والسمات التي تميز هذا النوع من الموارد البشرية نذكر منها ما يلي: (سليمان، 2011، صفحة 31)
- يتصف تفكير الكفاءات البشرية بالجد والأصالة وبقدر كبير من التخيل؛
- لديهم القدرة على التمييز بين الثقة في النفس والغرور؛
- ينظرون إلى المشكلات على أنها تشكل نوع من التحدي لقدراتهم ومصدر لإنبات ذاتهم .
- لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف فهم لا يكتفون بأرائهم وتصرفاتهم طبقاً لما يراه الآخرون؛
- لديهم غريزة حب الاستطلاع والتعرف على كل ما هو جديد وإنتاج وتقديم ما هو أفضل؛
- يتسمون بالمرونة وعدم الجمود، كم تمتد إهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي وهم يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات عالية التقنية؛
- لديهم قدرة عالية على الاقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار.

## 6. أنواع الكفاءات البشرية:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءات البشرية، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاث مستويات حسب Celile Dejoux، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية.

**أ. الكفاءات الفردية:** الكفاءة الفردية هي مجموعة أبعاد الاداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بمزايا تنافسية مدعومة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً بالكفاءة المهنية، ويعبر عنها أيضاً بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاول في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن إكتشافها وتثبيتها وتطويرها (صولح، 2010، صفحة 54).

إذ يمكن القول بأن الكفاءات الفردية هي عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والخبرات الخاصة بكل فرد وتميزه عن غيره، ويمكن أن تكون الكفاءة كامنة أو ظاهرة وعلى المؤسسة إكتشافها والعمل على تطويرها وتسخيرها لخدمة أهدافها المختلفة.

**ب. الكفاءات الجماعية:** حسب Le Boterf الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ إنطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف، معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.

ويضيف Amheradt et Al أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتكون أثناء العمل الجماعي، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات.

ومن هذا المنطلق فإن الكفاءات الجماعية هي عبارة عن قدرة فريق عمل منظم على تحقيق نتائج ذات الاداء العالي، ومن خلال هذا التعريف يظهر بأن الكفاءات الجماعية مكونة من قسمين رئيسيين الأول عبارة عن المهارات الفردية، والقسم الثاني عبارة عن الأدوات التنظيمية (تجهيزات، تكنولوجيا المعلومات، أنظمة المعلومات).

**ت. الكفاءات الاستراتيجية:** بالنسبة ل Hamel و Prahalad الكفاءة الاستراتيجية (الاساسية، المحورية، المركزية) هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تسييرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي تشكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة وخاصة كيفية التنسيق بين المهارات الانتاجية وإدماج التكنولوجيا (صوّلح، 2010).

ووفق Leonard-Barton فإن الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر: (صوّلح، 2010): معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة؛ الأنظمة التقنية والمعارف؛ أنظمة التسيير والإدارة وكذا اليقظة الإستراتيجية؛ القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الإستراتيجية.

## 7. أساليب تطوير الكفاءات البشرية:

تعتبر إدارة الكفاءات البشرية من الادارات الاستراتيجية في المنظمات الحديثة وذلك لما تساهم به في تحقيق أهداف المنظمة، ووضع سياسات وبرامج (الاستقطاب ، التدريب ، التحفيز) تهدف إلى توفير المورد البشري الكفء ورفع مردوديته ومستوى إنتاجيته .

**أ. دور الاستقطاب في جذب الكفاءات البشرية:** بعد إنجاز عمليتي تحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية إلى جذب أفضل الموارد البشرية وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة من خلال ما يسمى بعملية الاستقطاب.

إن تحقيق أهداف المنظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ، وكما رأينا فإنه يقصد بعملية الاستقطاب على انها الجهود التنظيمية الرامية للتأثير على عدد ونوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف، وتبرز أهمية الاستقطاب في النقاط التالية: (عقيلي، 2009، صفحة 274)

- توسيع نشاط المنظمة المستقبلي، فقد يستدعي هذا التوسع حاجة المنظمة لموارد بشرية إضافية جديدة من أجل تغطيته؛
- إستبدال بعض الكفاءات البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال مهارات جديدة من سوق العمل مكانها؛
- في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات التي تحتاجها المؤسسة؛



يتضح مما سبق أن الهدف الرئيسي من عملية الاستقطاب، هو ضمان تزويد المؤسسة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات، لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة.

**ب. دور التدريب في تأهيل الكفاءات البشرية:** تمتد نشاط إدارة الكفاءات البشرية إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة من خلال ما يسمى بالبرامج التدريبية، حيث تسعى من وراء ذلك إلى خلق أو تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية تساعد في تخفيف الضغوط التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية.

لا تكتفي إدارة الموارد البشرية بإنتقاء أفضل الكفاءات لما يكتسبونه من مهارات وقدرات، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار القيام بالعمليات التدريبية، لأنه مهما كان مستوى الأفراد الذين تم إختيارهم لما يكتسبونه من مهارات وقدرات فإن هذه القدرات والمهارات في حاجة إلى التثمين والدعم المستمر بما يكفل تنمية مواهب أصحابها وكفائتهم بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية (بن الزاهي منصور، 2004)؛ ومن بين الاهداف التي يحققها التدريب: (سعيد، 2003، صفحة 190)

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الاداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين؛
- ترغيب الفرد في ممارسة عمله بإعتبار أن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء عمله؛
- توفير الدفع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءة وتحسين إنتاجه كما ونوع من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف؛
- رفع الكفاءة الانتاجية للعامل عن طريق إتاحة فرصة التعرف على الجديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي؛
- خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي غالبا ما تحدث نتيجة نقص كفاءة الأفراد وإنخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.

وقبل كل هذا فإن فاعلية التدريب تعتمد على مدى فاعلية الاختيار للعمالة المؤهلة القادرة على العمل والمتقبلة لعملية التدريب، والمتحمسة للتطوير واكتساب الكفاءة الجيدة ويعتبر التدريب أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إنتاجي كفء وأداة لسد العجز أو القصور في أداء العمال.

**ت. دور التحفيز في المحافظة على الكفاءات البشرية:** إن موضوع تحفيز العمال لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم هو موضوع غاية في التعقيد وهو دائما محل إهتمام علماء السلوك الإداريين، وقد تتنافس المنظمات على تقديم أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقائها بنفس مستويات الاداء المطلوبة.

و يعد التحفيز من أهم النشاطات والاساليب التي يستخدمها المديرون لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف منظمتهم عدة، وكما يقول "ديل" إن جوهر التحفيز هو إعطاء الموظف ما يريده وكلما كنت قادر على إعطائه ما يريد وجدت منه ما تريد وبالتحديد الانتاجية والجودة وخدمة أطول (الاستمرارية)، ويسعى التحفيز لتحقيق مجموعة من الاهداف أهمها: (ربابعة، 2003، صفحة 122)

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها: فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل النتائج وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها، فإن للحوافز المادية أثر على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ إنها تمكنه من الوفاء ببعض الالتزامات المادية، كما يؤدي إستخدام الحوافز المعنوية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص وتفاني في خدمة المنظمة.
  - ربط أهداف المنظمة والعاملين بأهداف المجتمع : فمن النتائج التي تترتب على إستخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم حيث يؤدي إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية من المنتجات (السلع والخدمات) وتوفيرها لآفراد المجتمع في المكان والزمان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، مما يدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل وتفضيلها على غيرها سواء من حيث الكفاءات التي تبحث عن العمل، أو الزبون الذي يبحث عن المنتج الأفضل. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد الابعاد الاستراتيجية للحوافز المقدمة للكفاءات من خلال ما يلي (خضير كاظم، 2009):
    - تعبر وسيلة تقديم الحوافز للكفاءات طريقة هادفة لرفع معنوياتهم وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية؛
    - إن قوة المنظمة تنبع من تكريس سبل الولاء والانتماء للعاملين لديها مما يقلل من دوران العمل والاستقرار الوظيفي؛
    - تحقيق مستوى عال من الرضا لدى الكفاءات يعزز رغبة المنظمة بالإبقاء على الكفاءات المؤهلة بدل إنتقالها إلى المنظمات الأخرى؛
    - إن الواقع التنافسي المفروض بين المنظمات المختلفة يجعل من المنظمات الرائدة في ميدان الأعمال أن تحقق بقاء واستقراراً لمواردها البشرية بتوفير المتطلبات الأساسية للعاملين لديها مقارنة بالمنافسين؛
    - إن الحوافز من شأنها أن تسهم بعملية الولاء والانتماء العضوي للكفاءات في المنظمة وهذا ما يجعل عملية الانعكاس واضحة في تحسين وتطوير الإنتاجية وتحقيق الارباح المجزية لأنشطتها عموماً؛
    - إن عملية التحسين والتطوير المستمر أصبحت من الظواهر السائدة في المنظمات المعاصرة ولذا فإن تحسين ظروف العمل من خلال تقديم الحوافز من شأنها أن تسهم بشكل كبير في التطوير والتحسين المستهدف.
- يمكن القول أن وسيلة التحفيز من أهم أساليب تطوير الكفاءات البشرية وذلك لما يساهم به في الحفاظ على الكفاءات وتشجيعها على العمل والبقاء داخل المنظمة وما يوفره كذاك من جهود وتكاليف إستقطابية وتدريبية، حيث نجد ان البرنامج الاستقطابي لايحتاج إلى جهود كبيرة طالما كانت هناك حوافز ممتازة مقدمة للكفاءات، وإذا تم إستقطاب أفضل الكفاءات البشرية بالكم والكيف المطلوبين فإن المنظمة في هذه الحالة يمكن أن تستغنى عن تدريب هذه الكفاءات البشرية.

## ثانيا: الجانب التطبيقي

1. **وصف مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع الدراسة من عمال المديرية العملية لإتصالات الجزائر لولاية أدرار والتي بلغ عدد عمالها 70 عامل، حيث تم إستطلاع آراء العاملين وهم يشغلون مختلف المناصب بالمؤسسة من خلال توزيع الاستبيان لمعرفة إتجاهاتهم حول عمليات إدارة المعرفة المستخدمة في المؤسسة لتطوير كفاءتهم وخبراتهم.
2. **وصف عينة البحث:** تم تحديد عينة البحث من عمال المؤسسة المدروسة الذين وجه لهم الاستبيان على أساس المواقع الإدارية في المؤسسة، وقد تم توزيع (30) إستمارة بشكل مباشر على الاشخاص عينه البحث وأسترجعت منها (28) إستمارة، كما تم تحديد المواصفات المهنية لمعرفة المستوى العلمي والثقافي من خلال تحديد سنوات الخدمة والموقع الوظيفي والتحصيل الدراسي لعينة البحث، والجدول التالي يظهر هذه المواصفات ونسبها.

جدول رقم (01): مواصفات عينة البحث

| المواصفات       | التفاصيل         | عدد الكفاءات | النسبة المئوية |
|-----------------|------------------|--------------|----------------|
| سنوات الخدمة    | 14.5             | 3            | 11%            |
|                 | 24.15            | 7            | 25%            |
|                 | 35.25            | 18           | 64%            |
|                 | المجموع          | 28           | 100%           |
| الموقع الوظيفي  | رئيس قسم         | 6            | 21%            |
|                 | رئيس مصلحة       | 15           | 54%            |
|                 | رئيس مكتب (خلية) | 7            | 25%            |
|                 | المجموع          | 28           | 100%           |
| المستوى الدراسي | ثانوي            | 11           | 39%            |
|                 | جامعي            | 16           | 57%            |
|                 | دراسات عليا      | 1            | 4%             |
|                 | المجموع          | 28           | 100%           |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

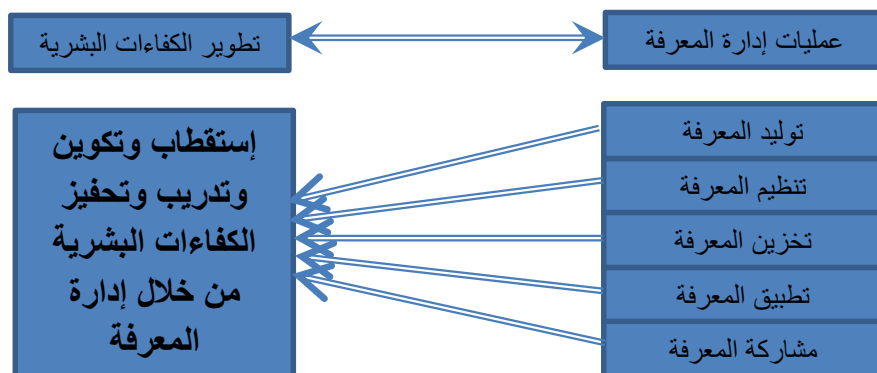
3. **مقاييس البحث:** استخدم استبيان من جزئين كأداة رئيسية، الجزء الأول خاص بالمتغير المستقل وهو عمليات إدارة المعرفة بمحاورة الخمسة وهي (توليد وتنظيم وتخزين وتطبيق ونشر المعرفة) بخمسة أسئلة لكل محور، أما الجزء الثاني فيما تعلق بتغير تطوير الكفاءات البشرية بستة أسئلة والجدول يبين أعداد الفقرات بحسب المتغيرات:

جدول رقم (02): توزيع أعداد الفقرات بحسب المتغيرات

| المتغير | توليد المعرفة | تنظيم المعرفة | تخزين المعرفة | تطبيق المعرفة | نشر المعرفة | تطوير الكفاءات البشرية |
|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|------------------------|
| العدد   | 5             | 5             | 5             | 5             | 5           | 6                      |
| الفقرات | 5.1           | 10.6          | 15.11         | 20.16         | 25.21       | 31.26                  |

4. **مخطط البحث:** لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وكما مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) : مخطط البحث



المصدر: إعداد الباحثان

5. **إختبار الثبات والصدق لمقياس البحث:** تم قياس مستوى الثبات والتناسق الداخلي للأسئلة المكونة لمتغيرات البحث والمتمثلة بمتغير عمليات إدارة المعرفة بمحاورة الخمسة ومتغير الكفاءات البشرية باستخدام مقياس الاختبار وإعادة الاختبار ومقياس ألفا كرونباخ كآلي :

أ. **الاختبار وإعادة الاختبار:** قبل اعتماد الإستمارة بصيغتها النهائية تم توزيع الإستمارة على عينة مؤلفة من تسعة كفاءات شملتهم الدراسة إذ تم إختيارهم بشكل عمدي، وقد تبين وجود وضوح نسبي في أسئلة الاستبيان، إذ لم تكن هناك إستفسارات كثيرة. وبعد مرور مدة تم توزيع الاستمارة على نفس الكفاءات فبلغ معامل الارتباط (90%) وهي درجة كافية لاكتساب إستمارة البحث صفة الثبات وصلاحية بيانات موضوع البحث.

ب. **إختبار ألفا كرونباخ :** تم اعتماد هذا الاختبار لتحديد درجة التناسق الداخلي والتجانس بين أسئلة الاستبيان ومدى تعبيرها عن موضوع البحث ومتغيراته إذ بلغ ألفا كرونباخ الكلي (0.921) وهي نسبة مرتفعة ومقبولة إحصائيا.

أما على مستوى المتغيرات فقد بلغ كآلي: المتغير التفسيري المستقل (عمليات إدارة المعرفة) : والمكون من خمسة محاور هي: محور عملية توليد المعرفة: ويتكون من خمسة أسئلة = 0.83؛ محور عملية تنظيم المعرفة: ويتكون من خمسة أسئلة = 0.9؛ محور عملية تخزين المعرفة: ويتكون من خمسة أسئلة = 0.8؛ محور عملية تطبيق المعرفة: ويتكون من خمسة أسئلة = 0.69؛ محور عملية نشر المعرفة: ويتكون من خمسة أسئلة = 0.8؛ المتغير التابع (الكفاءات البشرية): ويتكون من ستة أسئلة = 0.7. ويلاحظ أن ألفا كرونباخ على مستوى المتغيرات والمحاور أقل منه على المستوى الكلي (العام) وهذا يعني عدم وجود فقرة تضعف مقياس البحث، الامر الذي يعطي صفة الثبات والصدق لمقياس الاستبيان المعتمد في البحث.

6. وصف وتشخيص إجابات عينة البحث: بعد تفريغ الاستبيان الذي يحمل إستجابات المبحوثين، ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبيان واردة من حيث تسلسلها وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة إتفاق العينة والتوزيعات التكرارية للفقرات، وكما يظهر في الجدول الآتي أدناه:

أ. المتغير التفسيري (المستقل) عمليات إدارة المعرفة: بهدف إعطاء وصف وتشخيص لعمليات إدارة المعرفة بشمولية أكبر سيتم ذلك على وفق ما أسفرت عنه نتائج البحث الميداني للمؤسسة وعلى النحو المذكور في الملحق (1).

ب. المتغير التابع تطوير الكفاءات البشرية:

جدول رقم 03: التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الكفاءات البشرية

| فقرات متغير الكفاءات البشرية                                                                                            | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|------------------|
| 26. تسعى المؤسسة للحصول على قوة عمل ماهرة ومرنة ومبدعة وخلاقة بشكل إستثنائي                                             | 4.21          | 1.06              | 25.3             |
| 27. تتطلع المؤسسة إلى التفوق بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها وعرضها وتقديمها باستمرار وبشكل أفضل من المنافسين | 2.5           | 0.97              | 38.8             |
| 28. تأخذ المؤسسة بالحسبان عند صياغتها وتطوير إستراتيجيتها موارد ونقاط قوتها المتميزة كرسامها الفكري (كفاءاتها البشرية)  | 2.75          | 1.10              | 40.7             |
| 29. تسعى المؤسسة إلى خلق قيمة الزبون قبل المنافسين من خلال الاستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبون                     | 3.28          | 1.3               | 39.56            |
| 30. تركز المؤسسة جهودها في البحث والتطوير بهدف خلق منتجات وخدمات جديدة عالية الجودة                                     | 3.75          | 1.26              | 33.7             |
| 31. تحاول المؤسسة تجنب تهديدات السوق من خلال ربط كفاءاتها البشرية ببيئتها التسويقية                                     | 4.03          | 1.1               | 27.3             |
| نتيجة متغير الكفاءات البشرية                                                                                            | 3.42          | 0.627             | 18.3             |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

7. اختبار فرضيات البحث: وذلك لإختبار صحة الفرضية الرئيسية والتي أفادت "بوجود علاقة إرتباط وأثر معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والكفاءات البشرية" والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

يوضح الجدول أدناه مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقة بين المتغيرين المستقل بمحاوره الخمسة والتابع ومن خلال المصفوفة تبين أن جميع العلاقات مقبولة إحصائياً، إذ ظهرت النتائج إيجابية ومعنوية جميعها وعند مستوى معنوية (0.01) ودرجة ثقة (0.99) مما يثبت صحة فرضيات البحث من ناحية طبيعة العلاقة الارتباطية.

#### جدول رقم (05): مصفوفة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومتغير الكفاءات البشرية

| المتغيرات        | توليد المعرفة | تنظيم المعرفة | خزن المعرفة | تطبيق المعرفة | نشر المعرفة |
|------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| الكفاءات البشرية | 0.606**       | 0.644**       | 0.585**     | 0.651**       | 0.587**     |
| مستوى المعنوية   | 0.01          | 0.01          | 0.01        | 0.01          | 0.01        |
| النتيجة          | معنوية        | معنوية        | معنوية      | معنوية        | معنوية      |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

وتعني العلاقات أعلاه ما يلي:

- كلما أولت المؤسسة إهتماماً بتوليد المعرفة اعتماداً على خبراتها الداخلية وإقامة التحالفات وإعطاء الفرصة لمواردها البشرية العاملين لإكمال دراستهم إنعكس ذلك إيجاباً على قدرات كفاءاتها البشرية؛
- إن زيادة الاهتمام بتنظيم المعرفة والعمل على التقصي المستمر عنها فإن ذلك سينعكس كفاءاتها البشرية؛
- إن الاهتمام بخزن المعرفة في المؤسسة المبحوثة من خلال إستخدام التقنيات الحديثة وتدريب العاملين عليها مع الاهتمام بذوى الخبرات لديها سيؤدي إلى زيادة كفاءة مواردها البشرية؛
- إن اعتماد المؤسسة المبحوثة في تطبيق المعرفة على منح العاملين فرصة لتطبيقها وبناء قاعدة بيانات لهم فضلاً عن توفير المستلزمات لتطبيق المعرفة فإنه يؤدي إلى حصول المؤسسة على قدرات مميزة وكفاءة؛
- إذا عملت المؤسسة على نشر المعرفة لديها من خلال المنشورات العلمية أو اللقاءات والمحاضرات وتوفير خبراء لدعم هذه العملية فضلاً عن المشاركة الطوعية لنشر المعرفة من المستفيدين فإنه سينعكس على كفاءة مواردها البشرية.

#### 8. أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفاءات البشرية:

يوضح الجدول أدناه معاملات بيتا (B) وقيمة (t) المحسوبة وقيمة (F) المحسوبة ودرجة المعنوية ومعامل التفسير ( $R^2$ ) الخاص بتحليل الانحدار البسيط لعمليات إدارة المعرفة على الكفاءات البشرية، إذ يتبين من هذه القيم وجود علاقة أثر إيجابية ومعنوية ولجميع محاور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفاءات البشرية بمستوى معنوية (0.01) ودرجة ثقة (0.99)، مما يثبت صحة فرضيات البحث من ناحية الأثر.

جدول رقم (06): تحليل للانحدار البسيط بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية

| المتغيرات | توليد المعرفة         | تنظيم المعرفة         | تخزين المعرفة          | تطبيق المعرفة         | نشر المعرفة           | النتيجة<br>الاجمالية  |
|-----------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| تطوير     | B=0.617               | B=0.546               | B=0.495                | B=0.499               | B=0.411               | B=0.678               |
| الكفاءات  | t=3.881**             | t=4.29**              | t=3.682**              | t=4.379**             | t=3.697**             | t=4.045**             |
| البشرية   | F=15.63**             | F=18.401**            | F=13.558**             | F=19.172**            | F=13.669**            | F=4.899**             |
|           | Sig=0.001             | Sig=0.000             | Sig=0.001              | Sig=0.00              | Sig=0.001             | Sig= 0.004            |
|           | R <sup>2</sup> =60.6% | R <sup>2</sup> =46.4% | R <sup>2</sup> = 58.5% | R <sup>2</sup> =65.15 | R <sup>2</sup> =58.7% | R <sup>2</sup> =72.6% |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20

وتعني النتائج أعلاه ما يلي:

- يساهم محور توليد المعرفة عند زيادته بنسبة (100%) إلى زيادة قدرة الكفاءات البشرية بنسبة (61.7%) كما إن توليد المعرفة يفسر (60.6%) من التغيرات الحاصلة في الكفاءات البشرية، أما النسبة المتبقية والبالغة (39.3%) فإنها تعود إلى عوامل غير مفسرة وتقع ضمن الخطأ العشوائي؛
- إن زيادة محور تنظيم المعرفة بنسبة (100%) فإنه يؤدي إلى زيادة كفاءة الموارد البشرية بمقدار (6.54%) وهذا المحور يفسر (64.4%) من التغيرات الحاصلة في الكفاءات البشرية لدى مؤسسة إتصالات الجزائر، أما النسبة المتبقية فإنها تقع ضمن الخطأ العشوائي؛
- بلغت مساهمة محور تخزين المعرفة (49.5%) وهي تفسر (58.5%) من قدرات الكفاءات البشرية؛
- أثر محور تطبيق المعرفة بمقدار (49.9%) في متغير الكفاءات البشرية كما فسر (56.15%) من التغيرات الحاصلة في الكفاءات البشرية؛
- ساهم محور نشر المعرفة بمقدار (41.1%) في تطور الكفاءات البشرية كما يفسر (58.7%) من التغيرات الحاصلة في قدرات الكفاءات البشرية، أما النسبة المتبقية والبالغة (41.3%) فهي ضمن الخطأ العشوائي.

#### الخلاصة:

- تطرت الدراسة الى مجموعة من الطرق والأساليب التي يتم من خلالها تطوير الكفاءات البشرية إستنادا الى عمليات إدارة المعرفة وقد توصلت الى مجموعة من النتائج:
- في الوقت الذي تتزايد فيه التحديات التي تواجه المؤسسات فإنه يتطلب تطبيق مداخل عدة لمواجهة تلك التحديات وتحقيق مزايا تنافسية على المنافسين، وذلك وجه الانظار نحو الموارد البشرية الكفوة بإعتبارها المدخل الأكثر ملائمة لمواجهة التحديات ومنه زاد الاهتمام بالموارد البشري كونه حاملا للمعرفة التي تتطلب عمليات منظمة تكفل إستخداماً وقت الحاجة؛
  - تعد عمليات إدارة المعرفة مفتاح الوصول إلى تطوير الكفاءات البشرية للمؤسسات ويعد تطوير الكفاءات البشرية بدوره مفتاح الوصول إلى تحقيق مزايا تنافسية على المنافسين يصعب تقليدها ، ويؤكد ذلك أغلب الباحثين؛

• تعد عمليات إدارة المعرفة صاحبة الدور الرئيسي والفاعل في تنمية كفاءة المورد البشري في مؤسسة إتصالات الجزائر باعتبار أن إدارة المعرفة وعن طريق توليد المعرفة وتنظيمها وتخزينها وتطبيقها ومن ثم مشاركتها ستسهم في تطوير الكفاءات البشرية؛

و أظهرت نتائج تحليل البيانات وإستقصاء آراء العينة لعمليات إدارة المعرفة ومتغير الكفاءات البشرية ما يلي:

○ تقارب مستويات إتفاق عينة البحث حول عمليات إدارة المعرفة، إذا كانت جميعها بمستوى متوسط عال وجيد وجيد جدا؛

○ إن متغير تطبيق المعرفة جاء بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية إذ حصل على متوسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي وبتقدير جيد جدا ما يعزى إلى إدراك ووعي عينة البحث لهذا المحور من خلال الحث على تطبيق المعرفة وتوفير المستلزمات المادية والبشرية لذلك؛

○ حصل متغير مشاركة المعرفة على المرتبة الأخيرة إذ حصل على درجة إتفاق متوسط عال؛

○ وجود توجه منخفض نوع ما نسبة إلى باقي المحاور من قبل عينة البحث تجاه المتغير التابع (تطوير الكفاءات البشرية)، إذ حصل على تقدير متوسط عال وهذا نابع من إيمان عينة البحث بأهمية نقاط قوتهم الداخلية التي تعطيهم قدرات مميزة للمؤسسة متمثلة في كفاءة مواردها البشرية؛

○ وجود علاقات إرتباط لعمليات إدارة المعرفة مع تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة إتصالات الجزائر مما يشير إلى تماسك المتغيرين، إذ كانت العلاقة جميعها إيجابية ومعنوية؛

○ وجود أثر موجب ومعنوي لعمليات إدارة المعرفة على متغير تطوير الكفاءات البشرية وهذا يشير إلى إدراك عينة البحث إلى أهمية المتغيرات، مما يزيد التأثير في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية وهذا ما تؤكدته الدراسات النظرية؛

○ تم قبول جميع فرضيات البحث، وتحت مستوى معنوية (0.01) ودرجة ثقة (0.99).

كما تم تقديم المقترحات التالية:

- ضرورة إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بعمليات إدارة المعرفة لأنها تؤدي إلى تطوير كفاءة مواردها البشرية؛
- ضرورة تثقيف الموارد البشرية لمؤسسة إتصالات الجزائر عينة البحث نحو المعرفة بأنواعها (الظاهرة والضمنية والكامنة) وكيفية إدارتها من خلال عملياتها وذلك من اجل نقلها من ذوي الخبرة والاختصاص الحاملين لها على باقي عمال المؤسسة لاستخدامها في تطوير المؤسسة من خلال الحصول على القدرات المميزة لهذه المعرفة؛
- إقامة دورات تدريبية لمواردها البشرية لتعريفهم بأهمية إدارة المعرفة وعملياتها فضلا عن القدرات البشرية والمادية المميزة من اجل زيادة المعرفة لديهم ليكونوا رأسمال فكري للمؤسسة؛
- الاهتمام بذوي الخبرة والاختصاص في المؤسسة والعمل على تحويل معرفتهم الضمنية إلى ظاهرة تخزن في المؤسسة بطرائق سهلة وتنظم، فضلا عن تحفيزهم لاستخراج معرفتهم الكامنة والمجهولة لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة وإستغلال الفرص؛

- في ضوء ما ورد سابقا من علاقات إرتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية نقترح التركيز على تطوير الكفاءات البشرية بوصفه البوابة الرئيسية لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة يصعب تقليدها.



## قائمة المراجع:

- ثابتي ، بن عبو الجليلي الحبيب. (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية.
- الشايب محمد الساسي بن الزاهي منصور. (2004). التدريب كأحد المقومات الاساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية. التنمية البشرية كأحد المقومات الاساسية لتنمية القدرات البشرية. ورقة.
- عجلان حسن حسين. (2008). إستراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال. عمان . الاردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- ياسين حمود خيضر كاظم. (2009). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة.
- رجي مصطفى عليان. (2008). إدارة المعرفة . عمان الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- سعد غالب ياسين. (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم ، النظم، التقنيات. عمان . الاردن: دار المناهج.
- سلطان محمد سعيد. (2003). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- سليمان عائشة. (2011). دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية. تلمسان.
- عريقات، أحمد، وآخرون. (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية.
- عظام نور الدين. (2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيات الحديثة. الاردن: دار أسامة.
- ربابغة علي محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية (نظم المعلومات الادارية). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- هشمري عمر أحمد. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- وصفي عقيلي، عمر. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي. بيروت: دار وائل للنشر والتوزيع.
- خضير كاظم الكبيسي صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- عواد الزيادات محمد. (2008). إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. الاردن: دار صفاء للنشر والابداع.
- مراکش ، محمد أمين. (ديسمبر 2011). القيادة الادارية والخوافز ثنائية مزدوجة لنوعية الاداء البشري داخل المؤسسة. مجلة دراسات.
- منصوري، كمال، سماح صولح. (جوان 2010). تسيير الكفاءات : الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. أبحاث إقتصادية ودورية.
- نجم عبود، نجم. (2005). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان . الاردن : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بوسهوه نذير علي عبد الله. (2011). دور إدارة المعرفة في تعزيز الابداع بالمنظمة . الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. البلدة . الجزائر: جامعة سعد دحلب .

- عليلي وهيبة. (2010). أثر التدريب على إنتاجية العاملين في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة سوناطراك حاسي الرمل. الاغواط.
- Chaffey, D. (2015). Digital Business and E-commerce management . United Kingdom: Pearson.
- Claire Beyou .(2003) .Manager Les connaissances .France.
- Cohen Haegel Annick .(2010) .Toute la Fonction Ressources Humaines .paris: Dunod.
- Guerrero Sylvie .(2004) .Les outils des RH .France: Dunod.
- Kermally Sultan .(2002) .Effective Knowledge Management: A Best Practice Blueprint .England: John Wiley & Sons.
- Larino Philipe .(2000) .Méthodes et pratiques de Performance .paris :éditions d'organisation
- Malika M et al .(2003) .*Le e-management: Quelles transformations pour L'entreprise?* paris: liaisons paris.
- Preieur P et Veybel L .(2003) .Le Knowledge management dans tous ses états . paris: Organisation.

الملاحق:

## الملحق رقم (01): التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير عمليات إدارة المعرفة

| فقرات متغير إدارة المعرفة                                                                   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|------------------|
| 1. تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية نتيجة الخبرة                         | 3.89          | 0.956             | 24.55            |
| 2. تعتمد المؤسسة إلى خلق معرفة خاصة بها من خلال إيجاد ثقافة مفتوحة (دائمة التغيير)          | 3.98          | 0.956             | 24.55            |
| 3. توليد المعرفة يحتاج لدراية وخبرة تتوافر بشكل كاف في المؤسسة                              | 4.0           | 1.054             | 26.35            |
| 4. تسعى المؤسسة لإقامة تحالفات معرفية مع المؤسسات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة             | 4.03          | 0.881             | 21.83            |
| 5. تعطى المؤسسة موظفيها فرصة إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم                               | 3.5           | 1.03              | 29.6             |
| نتيجة محور توليد المعرفة                                                                    | 3.8           | 0.956             | 24.55            |
| 6. يعد تنظيم المعرفة من الأساسيات التي تحفز وتساعد إثراء الأفكار                            | 3.8           | 0.956             | 24.55            |
| 7. يساهم تنظيم المعرفة في تطوير المعارف المتولدة حديثا                                      | 3.8           | 0.956             | 24.55            |
| 8. تولي المؤسسة أهمية بالغة للتنظيم المعرفي من خلال تثقيف العاملين                          | 4.21          | 1.066             | 25.3             |
| 9. تقوم المؤسسة بعملية تقصى مستمر وإيجاد ترتيبات منطقية للاستفادة من المعرفة                | 4.07          | 0.813             | 19.97            |
| 10. يساعد تنظيم معرفة الافراد العاملين على التغلب على المشاكل التي تواجههم في العمل         | 3.78          | 1.133             | 29.9             |
| نتيجة محور تنظيم المعرفة                                                                    | 3.39          | 0.739             | 18.6             |
| 11. تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة | 4.39          | 0.785             | 17.89            |
| 12. تقوم المؤسسة بتدريب الافراد على خزن المعرفة وإسترجاعها                                  | 4.21          | 1.066             | 25.3             |
| 13. يجري التحديث المستمر على المعارف المخزنة                                                | 3.64          | 0.951             | 26.11            |

|       |       |      |                                                                                                   |
|-------|-------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 27.1  | 1.07  | 3.96 | 14. يوجد مجال واسع لإستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق مرونة عالية في تخزين المعرفة                  |
| 27.97 | 1.078 | 3.85 | 15. تحتم المؤسسة بذوي الخبرة والمعرفة لديها بإعتبارهم مخزن معرفي متميز لأعمالها                   |
| 18.5  | 0.472 | 4.01 | نتيجة محور تخزين المعرفة                                                                          |
| 23.6  | 0.994 | 4.21 | 16. لا يواجه العاملون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب عدم التخوف من حدوث أخطاء في العمل               |
| 28.05 | 1.12  | 4.0  | 17. تتمتع المؤسسة عمالها فرصة تطبيق معارفهم حتى مع النتائج دون المستوى بغية تشجيعهم               |
| 20.65 | 0.862 | 4.71 | 18. يستند المختصون في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة بيانات توفر لهم فرص الاستفادة من المعرفة       |
| 20.65 | 0.862 | 4.17 | 19. يسهم تطبيق المعرفة في المؤسسة وعلى كافة المستويات في إيجاد تنوع في المعرفة وتحقيق قوة المؤسسة |
| 29.59 | 1.10  | 3.75 | 20. توفر المؤسسة مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية                                          |
| 20.1  | 0.82  | 4.06 | نتيجة محور تطبيق المعرفة                                                                          |
| 35.5  | 1.231 | 3.46 | 21. تتيح المؤسسة فرصة للأفراد العاملين للإطلاع على المعرفة والمشاركة فيها                         |
| 32.98 | 1.08  | 3.28 | 22. تصدر المؤسسة نشرات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة                                  |
| 30.94 | 0.994 | 3.21 | 23. متاح المعرفة الموجودة في المؤسسة لجميع العاملين للاستفادة منها                                |
| 29.75 | 0.967 | 3.25 | 24. تنشر المؤسسة المعرفة من خلال الندوات واللقاءات والمحاضرات بين الخبراء المختصين وعمال المؤسسة  |
| 30.93 | 0.983 | 3.17 | 25. تشجع المؤسسة المشاركة الطوعية في المعرفة من قبل المستفيدين                                    |
| 27.2  | 0.896 | 3.28 | نتيجة محور مشاركة المعرفة                                                                         |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss20