



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات  
عنوان المذكرة

اثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات  
دراسة حالة اتصالات الجزائر-وكالة عين تادلس-

تحت اشراف الاستاذة :

ملاحي رقية

من اعداد الطالبة :

بلفاضل فاطمة الزهراء

اعضاء اللجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بلعياشي بومدين	استاذ محاضر-ب-	مستغانم
مناقشا	برياطي حسين	استاذ محاضر-ب-	مستغانم
مقررا	ملاحي رقية	استاذ محاضر -أ-	مستغانم

السنة الدراسية: 2017- 2018 .

## الشكر والتقدير

ان الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي اعانني على انجاز هذا العمل ويسر لي امري  
وأمدني بالصبر والعزيمة ومصداقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

أتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير الى:

- استاذتي الكريمة الأستاذة ملاحى رقية على تفضلها الاشراف على هذا البحث وعلى التوجيهات والنصائح المقدمة في تسييرها وتيسيرها وعلى التشجيعات من اجل إتمامه وتمامه.
- الى الزميل والأخ عبد الرؤوف نصري على نصائحه وتوجيهاته ومساعدته في إتمام هذا العمل.
- الى مدير وكالة اتصالات الجزائر بعين تادلوس وكل العاملين بالوكالة.
- كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم مني كل الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستنير مسارنا العلمي.
- الى كل من ساهم في هذا البحث من قريب أو من بعيد.

# الإهداء

أولا وخير كلمة تقال الحمد لله رب العالمين اله الاولين والآخرين  
الذي أمدنا بالقوة والعافية وكان لنا عوننا نشكره انه وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الرشده  
والثبات لإعداد هذا العمل

نهدي ثمرة جهدنا المتواضع الى:

الى من لن أنسى دعاءها لي الى ملكة فؤادي

امي الغالية التي ساندتني طوال حياتي

الى من اشترى لي أول قلم لأبد مشواري الدراسي

الى من افتخر أني ابنته أبي الغالي

أمي وأبي

حفظكما الله ورعاكما ورزقكما الفردوس الأعلى

الى من أهداهم لي القدر اخواني واخواتي

الى جميع الأهل والأقارب الأعمام والأخوال

وبالأخص خالي " لخضر سواقية"

الى من رفيقات الدرب من تجمعني بهم أجمل الذكريات

صديقاتي هاجر حميدة أمينة وفتيحة

الى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات دون استثناء

الى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلمي

فاطمة الزهراء

## الفهرس

الاهداء

الشكر والتقدير

قائمة

.....الاشكال

I.

قائمة

.....الجدول

II.

مقدمة

.....عامة

أ

الفصل الأول: اثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

تمهيد الفصل

الأول.....06

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة

المعرفة.....07

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة

المعرفة.....07

المطلب الثاني: عمليات ومبادئ إدارة

المعرفة.....11

المطلب الثالث: اهداف ومبررات التحول لادارة

المعرفة.....19

المبحث الثاني: تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد

البشرية.....22

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد

البشرية.....22

المطلب الثاني: الأهداف والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....25

المطلب الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على إدارة الموارد

البشرية.....28

خلاصة الفصل

الأول.....31

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد الفصل

الثاني.....33

المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات

الجزائر.....34

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات

الجزائر.....36

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات

الجزائر.....37

المطلب الثالث: مهام واهداف مؤسسة اتصالات

الجزائر.....38

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج

الدراسة.....40

المطلب الأول: تقديم

الاستبيان.....41

المطلب الثاني: تقييم

البيانات.....45

المطلب الثالث: تحليل نتائج

الدراسة.....48

خلاصة الفصل

الثاني.....55

خاتمة

عامة.....57

قائمة

المراجع.....61

قائمة

الملاحق.....63

قائمة

المحتويات.....67

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	عمليات إدارة المعرفة	1-I
43	توزيع افراد العينة حسب الجنس	1-II
44	توزيع أفراد العينة حسب السن	2-II
45	توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي	3-II
46	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة	4-II
47	توزيع الافراد حسب التحاقهم بدورة تكوينية قصد تنمية معارفهم	5-II
48	توزيع الافراد حسب درجة مشاركة الأفكار والمعارف	6-II
49	تصنيف البيانات والمعلومات بطريقة يسهل الوصول اليها في جميع المستويات	7-II
50	طرق نشر المعرفة داخل المؤسسة	8-II
51	الاعتماد على أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة	9-II
52	استخدام الوسائل التي تجعل الموظفين يطورون معرفتهم وتطبيقها في الحالات الجديدة	10-II
53	القدرة على تقدير احتياجات من الموارد البشرية	11-II
54	استقطاب الافراد المؤهلين للتوظيف يكون بناء على الكفاءة والخبرة	12-II
55	برامج تدريبية لجميع العاملين فيها من اجل النمو والتطور	13-II

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية	1-I
38	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	1-II
42	توزيع افراد العينة حسب الجنس	1-II
43	توزيع أفراد العينة حسب السن	2-II
44	توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي	3-II
45	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة	4-II
46	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة	5-II
47	توزيع الافراد حسب توظيف طاقاتهم الكامنة	6-II
48	توزيع الافراد حسب التحاقهم بدورة تكوينية قصد تنمية معارفهم	7-II
49	توزيع الافراد حسب درجة مشاركة الأفكار والمعارف	8-II
50	تصنيف البيانات والمعلومات بطريقة يسهل الوصول اليها في جميع المستويات	9-II
51	طرق نشر المعرفة داخل المؤسسة	10-II
52	الاعتماد على أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة	11-II
53	القدرة على تقدير احتياجات من الموارد البشرية	12-II
54	استقطاب الافراد المؤهلين للوظيفة يكون بناءا على الكفاءة والخبرة	13-II
55	برامج تدريبية لجميع العاملين فيها من اجل النمو والتطور	14-II

# المقدمة العامة

شهدت المنظمات في القرن الحادي والعشرين الكثير من التحديات بسبب التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فقد أصبح العالم قرية صغيرة، ودخلت المنظمات صغيرها وكبيرها في ميدان المنافسة، كما أصبح لزاما على كل مؤسسة ان تواكب هذه التطورات من اجل البقاء في سوق المنافسة. وفي ظل هذه التطورات الهائلة التي شهدتها العصر الحديث برز حقل إدارة المعرفة ليمثل توجه اداري حديث وحتمي للمؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها، حيث أدت الى احداث نقلة نوعية وأصبحت وسيلة إدارية هادفة ومعاصرة لتكيف مع متطلبات العصر، حيث تكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة خاصة عندما يرتبط الامر بالقدرة على التعامل مع المعرفة وادارتها لكونها أصبحت المحرك الرئيسي للأداء، خاصة انه بات ينظر للمعرفة مصدر تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، فالمؤسسات التي تتبنى إدارة المعرفة تكون اقدر على استخدام مواردها المتاحة بفعالية مما يؤدي الى الابتكار والاداء الافضل لذا تعتبر المعرفة من الموجودات الاستراتيجية للمؤسسة لأنها المصدر الأساسي لتفوقها.

مما لاشك فيه ان إن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يعود بالدرجة الأولى الى ما تملكه موارد بشرية، فتحقيق الأهداف لا يمكن ان يحدث في غياب العنصر البشري، حيث يعتبر هذا المورد من اهم الموارد التي تحدد قدرة المؤسسة على التنافس، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرارية، والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة، ان الاستثمار في العنصر البشري يعتبر من اهم الوسائل الفعالة في تحقيق الربح لأي مؤسسة، فهو يمثل القوة الفكرية والمعرفية التي تدير وتشغل المنظمات، واذا كان المطلوب من المنظمات اليوم انتاج الابداع ، فإنها بحاجة الى استخدام طاقات المورد البشري الإبداعية وعدم الاكتفاء بقدراتهم الطبيعية.

لقد اهتمت مؤسسة اتصالات الجزائر بتطوير إدارة المعرفة وتوظيفها، وتسهيل نقلها للعاملين لتحقيق الاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما اهتمت بتنمية مواردها البشرية، كي تواكب التطورات المتسارعة، وتبقى المنافسة قوية في تقديم الخدمات للزبائن، وسنسعى من خلال هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

### مشكلة الدراسة:

تنبثق مشكلة الدراسة باعتبار ان المؤسسات اليوم تعمل باستمرار من اجل البقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة التي تعترضها لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة، وذلك باستغلال المعرفة التي تمتلكها ومحاولة تطويرها بغرض انشاء معارف جديدة لحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها، من خلال استخدام الموارد البشرية التي تساعد على استخدام وتطبيق إدارة المعرفة، وفي هذا الإطار سنحاول طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية؟

ويمكن ان تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ فيما تتمثل إدارة المعرفة؟
- ✓ ماهي وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية؟
- ✓ كيف تؤثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية في المؤسسة؟

وللإجابة على التساؤلات يمكن طرح الفرضيات التالية:

- ✓ تمثل إدارة المعرفة مصدر بناء الثروة المعرفية للمؤسسة تسمح لها بتحقيق أهدافها.
- ✓ تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير المورد البشري وتحسين أدائه من خلال برامج التدريب وتشجيع استخدام المعرفة بين الافراد.
- ✓ وجود علاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية تساهم في الاستغلال الأمثل للمعرفة من قبل الافراد.

أهمية الدراسة:

- ✓ التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تطوير وتنمية الموارد البشرية.
- ✓ الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسة.
- ✓ تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

اهداف الدراسة:

- ✓ التركيز على اهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية.
- ✓ ابراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تعظيم كفاءة وفعالية المؤسسات.
- ✓ اعداد الإطار النظري لإدارة المعرفة.
- ✓ اعداد الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ التوصل الى نتائج تعكس العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية من خلال المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ التوصل الى تقديم اقتراحات يمكن من شئها ان تساعد المؤسسة على تحسين مستوى تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة.

مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ الاهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع.
- ✓ طبيعة مجال التخصص الدراسي.
- ✓ الدور الهام الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين وتطوير كفاءة الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

بلقوم فريد، انتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد الدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر للقائد، تلمسان، 2013.

هدف هذه الدراسة:

- تحديد أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

صعوبة الدراسة:

أي بحث علمي تواجهه صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة خاصة إذا تعلق الأمر بالبحث الميداني، فقلة المراجع شكلت أحد ابرز الصعوبات التي صادفتنا في مجال تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية.

ان اعتمادنا على منهجية البحث العلمي القائمة على وجود حالة تطبيقية تركز عليها الدراسة النظرية كان له الأثر الواضح في عملية البحث في هذا الموضوع والمواصلة فيه، لكن الصعوبة تكمن في تعاملنا مع المؤسسة وكذا حصولنا على المعلومات الكافية لإتمام الدراسة بالمؤسسة.

منهجية البحث:

اعتمدنا في بحثنا على الأسلوب الوصفي والتحليلي، وذلك عند دراستنا للمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والمفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ومن ثم تطرقنا الى أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما. اما عند دراستنا التطبيقية اعتمدنا على دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس باستخدام أسلوب جمع البيانات وأسلوب الاستقصاء عن طريق استمارات الاستبيان الموزعة.

ومن خلال دراستنا قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين:

▪ الفصل الأول: أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

▪ الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

الفصل الأول:

أثر إدارة المعرفة على

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع تزايد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة، وقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي ترتكز إدارة المعرفة على تحقيقها.

ان المؤسسات الناجحة هي التي تقوم باستقطاب الافراد العاملين، وتطويرهم وتنميتهم حتى يكونوا قادة لهذه المؤسسات في المستقبل كصناع المعرفة، فالتحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات هو التأكد من توافر افراد ماهرة، اكفاء، متميزين، لذا تهتم الإدارة الحديثة بتنمية الموارد البشرية كون الانسان لديه طاقات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله في مواقع العمل المختلفة، والاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز وتفوق المؤسسات وتحقيقها إنجازات باهرة.

ومن هذا المنطق يتناول هذا الفصل أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية حيث سنتناول فيه:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

أصبحت المعرفة اليوم من المكونات والعناصر الأساسية لقيام المنظمات من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر ولغرض مواكبة هذا الفكر فان المؤسسات ملتزمة اليوم بالأخذ بمفاهيمه والياتة فاهتمت المؤسسات بموضوع إدارة المعرفة بوصفها قضية استراتيجية، بعدما أصبحت المعرفة موردا استراتيجيا ومصدرا حيويا لتحقيق التفوق التنافسي.

ان هذه المكانة التي حظيت بها المعرفة منذ بداية التسعينات، جعل المنظمات تبحث عن الكيفية او الطريقة التي يمكن من خلالها تنظيم الطرق الممكنة لمعالجة واستغلال الكم الهائل من المعارف المتواجدة في محيطها، وكذا البحث عن الشروط الموضوعية الأكثر قبولا لاستغلال الكم الهائل من المعارف النظرية والتطبيقية وكيفية المزج بينهما لخالق القيمة لها وهذا ما عبر عنه بمصطلح إدارة المعرفة، وعليه سنحاول ضمن هذا المبحث التطرق لجوانبها الاساسية

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة بتوفير المعرفة واثاحتها لجميع العاملين في المنظمة، للاستفادة القصوى من المعرفة المتاحة والخبرات الفردية الكامنة في عقول الموظفين، فهي تعمل على الاستثمار الأمثل للراس المال الفكري، وستتعرف على من خلال هذا المطلب على أساسيات إدارة المعرفة وهي ما يلي:

### الفرع الاول: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة قديمة وجديدة فقد درج الباحثين على الكتابة في هذا الموضوع من الاف السنين، لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبيا، من المؤكد ان الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمها كان خلال السنوات القلائل الماضية ، ويعد (Don March) اول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانينات من القرن الماضي على انها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات ، لكنه لم يشر اليها بشكل مستقل او بوصفها عملا مستقلا ، وفي المدة نفسها بين (Drucker) ان القوة المهنية في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة وان هناك جيشا من العمال ذوي المعرفة ستكون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادتها الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات اثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي الى اقتصاد عالمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> برست جيلبرت، إدارة المعرفة لبناء النجاح، ترجمة صبيحي قازم حسن، دار الهندسة، مصر ط1، 2008، ص80

وفي مؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار (Edrvarid Freigneiaum) الى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سير وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997 ظهر حقل جديد نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة، وقد تبع هذا التطور تغيير في عنوان الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغيير عنوان مجلة " تغيير وإعادة هندسة إدارة الاعمال " الى " إدارة ومعالجة المعرفة "<sup>1</sup>

ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأت وتطوير إدارة المعرفة ، ومن بينهم على وجه الخصوص (بيتر دارك)، و(بول استرمان) على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية ، كما تنبأ داركر ان العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبان المنظمات ستكون من صناعات المعرفة يوجهون أدايتهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن، بالإضافة الى تزايد الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة، بذلك حظيت باهتمام متزايد ومتسارع لما لها من اسهام أساسي في النمو الاقتصادي وفي تحقيق ميزة تنافسية، الامر الذي جعلنا نرى:<sup>2</sup>

- ✓ انشاء مجموعات عمل في مجال دراسة إدارة المعرفة.
- ✓ اهتمام المديرين بدور المعرفة في رسم استراتيجيات المعرفة حيث نجد 89% من قادة المنظمات الاعمال في أوروبا يؤكدون ان المعرفة هي المفتاح الى قوة الاعمال وان 85% من تلك المنظمات تؤمن ان هناك قيمة تتولد من استخدام المعرفة و90% من تلك المنظمات أوضحت ان لديها خطط لاستحداث إدارة المعرفة.
- ✓ اعلان عن ندوات عمل ومؤتمرات في مجال إدارة المعرفة حوالي 33 مؤتمر عقدت خلال الفترة 1997.
- ✓ تسابق مستشاري الاعمال على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة

### الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

أصبحت إدارة المعرفة واحد من اهم الاتجاهات الإدارية في المنظمة وتلعب دوراً أساسياً في تحقيق اهداف واستراتيجيات لمنظمات الاعمال المعاصرة، ومن خلالها يمكن تحقيق الميزة التنافسية، ومن الصعوبة وضع مفهوم محدد لإدارة المعرفة، فهي تنظم النشاطات البشرية والمادية كافة وغيرها،

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان ط1، ، 2009 ، ص75

<sup>2</sup> بيرست جيلبرت، مرجع سابق، ص80

وانما وضعت المفاهيم من قبل الكتّاب والباحثين استنادا الى وجهات نظرهم والتي تركز على مجالات محددة، فنجد ان الباحث (Duffy) عرفها: "هي عملية موجهة للإبداع باستثمار الفكر والخبرة التنظيمية وتعزيز وتوليد المعرفة الجديدة".<sup>1</sup>

ونجد أيضا من اعتبرها "بمثابة الطريق التي تستطيع بها المنظمات توليد القيم من رصيد فكري".<sup>2</sup> إذا كانت قد ركزت على إدارة المعرفة من منظور رأس المال الفكري، وهناك تعاريف اخرى تركز على المنظور الاجتماعي، حيث عرفت بأنها: "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحصر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين افرادها واقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى الكفاءة في اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي".<sup>3</sup>

بالإضافة الى ما سبق، هناك من عرفها على أساس أهدافها وذلك بانها: "إدارة الخبرات العملية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والإفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق رضا المستفيدين ورفع مستوى كفاءة الأداء واتخاذ القرارات وزيادة مستوى الابتكار والإبداع".<sup>4</sup>

عرفها (turban) أيضا ب: "عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها من اجل تطبيقها بفاعلية".<sup>5</sup>

كما يراها (skyrme) بانها: "إدارة نظامية واضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستخدامها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها واستغلالها".<sup>6</sup>

وتناولها البعض الاخر على أساس عملياتها بانها: "عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،، ط1 2008، ص 34

<sup>2</sup> احمد بدر، مجتمع المعرفة بين الأطار الفكري والتطبيقات العملية، دار السعودية القاهرة ط1، 2011 ، ، ص162

<sup>3</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2010، ص31

<sup>4</sup> عمر احمد همشري إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن ط1،، 2013 ، ص50

<sup>5</sup> صالح مهدي محمد الحسنواي، وآخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (المعرفة الإلكترونية، المنظمات الريادية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ج3، عمان ط1، 2015 ، ص34

<sup>6</sup> كيث عبد الله القيوبين، استراتيجية إدارة المعرفة والاهداف التنظيمية، دار حامد للنشر ، الأردن،، ط1، 2013، ص25

<sup>7</sup> عصام نور الدين، مرجع سابق، ص32

اما من المنظور التقني فيراها البعض بانها " تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الابداع والابتكار الفردي، وبالتالي بات الانترنت والبريد الالكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة، وتأكيد لمضمونها التقني ".<sup>1</sup>

إضافة الى ما سبق، فهناك من ركز عليها من منظور الرأس المال الفكري، حيث يشير الى انها بانها: "الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة المعلومات، وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية، والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرارات ".<sup>2</sup>

وهي أيضا: " نظام توليد العمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية، والمعرفة المنظمة، وجميعها، واستخدامها، وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال ".<sup>3</sup>

مما سبق نستطيع القول انه على الرغم من صعوبة إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة الا انها تدور حول ان إدارة المعرفة تمثل العملية النظامية المتكاملة لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة، وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها، وتكرارها من قبل الافراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف المرجوة منها.

### المطلب الثاني: عمليات ومبادئ إدارة المعرفة

تتبع إدارة المعرفة عدة عمليات متسلسلة تسعى من خلالها الى تحقيق مجموعة من الأهداف المخطط لها، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا المطلب الى التعرف على عمليات إدارة المعرفة واهم الأهداف التي تريد الوصول اليها.

### الفرع الاول: عمليات إدارة المعرفة

ان عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا اجمع جميع الباحثين على ان العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة هي اكتساب المعرفة، انشاء المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة ثم تطبيق المعرفة، وسنوضح هذه العمليات كالتالي

#### 1-1-اكتساب المعرفة:

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 58

<sup>2</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، اثناء للنشر والتوزيع عمان، الأردن،، ط1، 2011، ص78

<sup>3</sup> محمد عواد زيادات، مرجع سابق، ص56،57

اكتساب المعرفة لا يجب ان يقتصر على بناء قاعدة معرفية لتوليد معرفة جديدة، وانما يتعدى الى جني المعرفة المتواجدة في أماكن أخرى وذلك للانفتاح نحو أسواق المعرفة العالمية وتشجيع الانسياب الحر للمعلومات والأفكار والعمل على استيراد وتكييف تقنية واستيعابها بالممارسة، وبذلك يعد اكتساب المعرفة وسيلة هامة لبناء قدرة الإنسان، وذلك لأنها العنصر الرئيسي للإنتاج وعليه فان هناك تكاملا بين اكتساب المعرفة والقوة الإنتاجية في أي مجتمع<sup>1</sup>.

### 1-1-1-1-1 انشاء المعرفة:

تعد عملية انشاء معرفة جديدة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تنشئ المعرفة الجديدة باستمرار، وقد اطلق على هذه العملية مسميات أخرى: توليد المعرفة وتمكينها، ابداع المعرفة واكتشاف المعرفة، اذ يشير كثير من الباحثين الى ان العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة، كما ان هناك علاقة كبيرة بين انشاء المعرفة وعمليات التعلم والابداع ودورها في ابداع منتجات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة وإيجاد حلول جديدة.

### 1-1-1-2-1-1 خزن المعرفة:

ان عملية خزن المعرفة تعود الى الذاكرة التنظيمية التي تعتمد على المعرفة الموجودة في اشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الصريحة موجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الافراد وشبكات العمل وانه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد ذلك البرمجيات اذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والبيانات المخزنة.

### 1-1-1-3-1-1 مشاركة المعرفة:

تعرف عملية توزيع ومشاركة المعرفة بانها "العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية الى الافراد الآخرين". وبأنها "تبادل المعرفة بين شخصين (طرفين) أحدهما المرسل والآخر المستقبل لها" بمعنى اخر هي المشاركة في المعلومات مثل قوائم البيانات اللازمة لتوفير الموارد الاولية او خطة التوزيع الطارئة او الرسائل الالكترونية بين افراد المنظمة.

<sup>1</sup> أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر ط1، 2013، ص81

4-1-1- تطبيق المعرفة:

تعد هذه العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وأهمها إذ لا فائدة من العمليات السابقة إذا لم يتم تطبيق المعرفة والإفادة منها. تعرف بانها "الإفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية". ويعني هذا استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي للاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وفي إيجاد الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة تتطلب الإبداع والابتكار والتجديد".<sup>1</sup>

الجدول (1-1): عمليات إدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان	1- إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية
	2- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة الى قيمة - جلب المعرفة الخارجية للشركة
	3- تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة في وضع الوقائع الجديدة
	4- تخزين المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة - تخزين المعرفة يسهل الوصول اليها
	5- إدارة المعرفة	- المكتبة للحفاظ على المعرفة - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	6- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول اليها - المعرفة المتاحة للجميع في أي وقت ومكان
لاودن ولاودن	1- الحصول على المعرفة وترميزها	- الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية - ترميزها بطريقة ملائمة - أنظمة الذكاء الصناعي
	2- إنشاء المعرفة	- التوصل الى المعرفة الجديدة

<sup>1</sup> عمر احمد همشري، مرجع سابق، ص 139-140

-أنظمة العمل المعرفي		
-جعل المعرفة متاحة للتشارك -أنظمة التشارك الجماعي (برمجة التشارك والشبكة الداخلية)	3-تقاسم المعرفة	
-جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر -أنظمة المكتبة	4-توزيع نشر المعرفة	
-أساليب الإيداع -المحاكاة -الحوار المهيكل	1-الانشاء	ديفيد سكايرم
-التدقيق المعرفي -تحليل المحتوى -تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم -تحديد الخبرة	2-التجديد	
-طلب المعرفة -الاستقصاء والاسترجاع	3-الجمع	
-إدارة ادلة المعرفة -خريطة المعرفة	4-التنظيم	
-الممارسات الأفضل -تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة -جماعات الممارسات المشتركة -فرق متعددة الوظائف -تصميم فضاء العمل	5-تقاسم	
-مراجعة ما بعد العمل -يوميات القرار -تواريخ المشروعات -سرد القصص -شبكة التعلم	6-التعلم	
-أنظمة دعم القرار	7-التطبيق	

-إدارة التشغيل		
-إدارة الأصول الفكرية	8-الاستغلال	
-إدارة حقوق الملكية الفكرية	9-الحماية	
-تقييم إدارة المعرفة -معايير إدارة المعرفة -محاسبة رأس المال الفكرية	10-التقييم	
-روتينات وعقود الشركة -ذات صلة بأعمال الشركة -التوصل الى المعرفة وتوثيقها -جعلها متاحة للجميع	1-تحديد المعرفة 2-اكتساب المعرفة	مارك دوديسون
-معرفة جديدة البحث والتطور -معرفة جديدة الزبون	3-توليد المعرفة	
-حقوق ملكية المعرفة -قابلية استغلالها	4-التحقق من صلاحيات المعرفة	
-داخل/خارج الشركة (معرفة صريحة) -داخل الشركة/ضمنية (الممارسات والمنافسات)	5-نشر المعرفة (الصريحة والضمنية)	
-تحويل المعرفة الى قيمة -التدريب -ثقافة الشركة	6-تجديد المعرفة	
-الوعي بأصول المعرفة -تحقيق القيمة المضافة للشركة والزبائن	7-تحقيق المعرفة	
-تحقيق اهداف محددة -استخدام المعرفة في الحوار	8-استغلال وتطبيق المعرفة	

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (مفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر، عمان، ط1،

ص101، 103

## الفرع الثاني: مبادئ إدارة المعرفة

تتمثل مبادئ إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1-2-2 المبدأ الأول: إدارة المعرفة مكلفة

تعتبر المعرفة مصدرا من مصادر النفوذ، ولكن لكي تتم ادارتها بطريقة فعالة لابد من استثمار العديد من المصادر الأخرى، فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أول العمل وتشتمل على ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ ابتكار المعرفة أي إيجاد العديد من الوثائق وتحويلها الى نظم آلية.
- ✓ إضافة المميزات والقيم للمعرفة من خلال عمليات التحرير والتعبئة.
- ✓ تطوير ووضع أساليب وطرق خاصة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات خاصة لتوزيع المعرفة.
- ✓ تدريب الموظفين على خلق المعرفة والمشاركة في استخدامها.

### 2-2-2 المبدأ الثاني: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة اصدار وإيجاد الحلول.

عندما نبحث عن فهم و تفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية و تجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات او تأليفها في اشكال متنوعة من المعرفة فان العنصر البشري هو الإدارة التي يوصي بها ذلك ومن ثم يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الافراد التكنولوجيا في طرق مكمله لبعضها البعض.

### 3-2-2 المبدأ الثالث : إدارة المعرفة سياسية و حيوية جدا .

لا يخفى على أحد ان المعرفة تعتبر قوة و بالتالي فليس من المدهش على أي فرد ان يعرف ان إدارة المعرفة يتم تنفيذها بطريقة سياسة و حيوية، فلو كانت المعرفة مرتبطة بالقوة و المال و النجاح لما ظهرت أي اساسيات حول عملية انشاء المعرفة فإنها إشارة جيدة الى انه لا يوجد شيء هام يجب حول عملية انشاء المعرفة فإنها إشارة جيدة الى انه لا يوجد شيء هام يجب على المؤسسات تنفيذه.

### 4-2-2 المبدأ الرابع: تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة

لن يتم إدارة المعرفة الا اذا كانت لدى بعض الجماعات داخل المؤسسة الواحدة مسؤوليات محددة وواضحة تجاه وظائفهم، فمن بين المهام التي لا بد ان تقوم بأدائها المجموعات: جمع و ابتكار المعرفة التي تساعد في إيجاد مجتمع تكنولوجي معرفي عالي.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 177، 178، 179

الهدف الرئيسي للمنظمات هو تسهيل عمليات إيجاد وتوزيع واستخدام المعرفة، وإضافة الى ذلك فيجب على مديري المعرفة انفسهم ان يدعوا انهم اكثر معرفة من أي فرد آخر.

### 5-1-2 المبدأ الخامس: فوائد إدارة المعرفة

وهي وضع خرائط للمعرفة اكثر منها وضع نماذج للمعرفة وكذلك هي فوائد في الأسواق اكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة، حينها يتم إدارة المعرفة بالمنظمة فإنها تلجا الى خلق نموذج هرمي او هيكل للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حال افضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين.

### 6-2-2 المبدأ السادس: مشاركة المعرفة غالبا ما تكون غير طبيعية

لو كانت المعرفة تعتمد على مصادر قيمة فلماذا يجب المشاركة فيها؟ و اذا كانت المهنة الرئيسية هي خلق و إيجاد المعرفة فما الدافع وراء استخدام أساليب أخرى؟ أحيانا نندهش حينما نعرف ان المعرفة لا تستخدم او يشارك فيها، ولكن سوف يكون من الأفضل ان يكون الهدف الطبيعي هو الاعتماد على معارفنا وان نتابع باهتمام معارف الآخرين كما يقول مديري المعرفة، فيجب ان نعرف ان عملية تحويل معارفنا الى نظام وان عملية استخلاص معارفنا من الآخرين ليست فقط عملية مهددة ولكنها أيضا تحتاج جهدا كبيرا، وبالتالي فيجب ان يكون لدينا دافع كبير لأداء وتنفيذ ذلك العمل.

### 7-2-2 المبدأ السابع: إدارة المعرفة تعني تحسين المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي

انه لمن المهم جدا ان تقوم بتحسين وتطوير عمليات إدارة المعرفة، ولكن يتم استخدام المعرفة والمشاركة فيها في العديد من العمليات للعمل المعرفي فيجب ان نعرف ان تلك العمليات تختلف تبعا للمؤسسات، ولكنها تشتمل على تصميم المنتج، فلو كان من الضروري جدا ان تتم تلك العمليات الحيوية الخاصة بعد العمل والتجارة، فانه يجب تحسين وتطوير العمليات الخاصة بالعمل المعرفي.

### 8-2-2 المبدأ الثامن: الوصول الى المعرفة يمثل نقطة البداية

إدارة المعرفة الجيدة والناجحة تتطلب المزيد من الاهتمام والاندماج في العمل، ويعد هذا العصر هو عصر المعرفة والمعلومات، فحتى ينتبه المستهلك الى المعرفة يجب ان يكون اكثر من مجرد متلقي سلبي، ويجب ان نعرف ان الاندماج الإيجابي والفعال مع المعرفة يمكن تحقيقه من خلال تلخيصها وتقديم تقرير عنها للآخرين، من خلال الأدوات التي تعتمد على استخدام المعرفة أيضا من خلال استقبال المعرفة والتفاعل المتقارب مع الممولين والمنتجين وذلك يكون هاما جدا حينما تكون المعرفة يتم استقبالها واستيعابها ضمنا.

## 9-2-2 المبدأ التاسع: المعرفة عملية غير منتهية

المعرفة لا تنتهي مطلقا فيجب ان نعرف انه ليس هناك وقت محدد لانتهاء عملية إدارة المعرفة كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية او إدارة الموارد الفكرية، فهناك سبب رئيسي لان عملية إدارة المعرفة لا تنتهي مطلقا وهو ان صيغ المعرفة دائما ما تتغير، وان هناك العديد من التكنولوجيا الحديثة وأساليب الإدارة الخاصة باتهامات العملاء التي دائما ما تطرأ على الساحة.

### المطلب الثالث: اهداف ومبررات إدارة المعرفة

نظرا للاهداف العديدة التي تسعى إدارة المعرفة الى تحقيقها، سنتطرق الى ذكر الأهداف والاهمية البالغة لهذه الإدارة واهم المبررات التي جعلت المنظمات تتحول اليها.

### الفرع الأول: اهداف واهمية إدارة المعرفة

#### 3-1-1 اهداف إدارة الموارد البشرية

ان الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها الى سلوك عملي يخدم اهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، كما تعمل إدارة المعرفة على توفير قدرات وإمكانات واسعة في تقنية المعلومات لتنعكس جميعها على سلوك الافراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وامكاناتهم، ولقد أشار الملكاوي الى الاهداف التالية:<sup>1</sup>

- ✓ توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
- ✓ تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث انها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة اذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- ✓ نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة اليها.
- ✓ العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
- ✓ السعي لإيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

<sup>1</sup> ربي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ط2، 2015، ص172

- ✓ حفظ المعرفة في تغيير السلوك اتجاه الأفضل.
- ✓ تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
- ✓ تسهل عملية تقاسم المعرفة.
- ✓ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة او غير ضرورية؛
- ✓ تحسين خدمة العملاء عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- ✓ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- ✓ تفعيل المعرفة وراس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .
- ✓ تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمثيلاتها.
- ✓ تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- ✓ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من واثناء الممارسة اليومية.
- ✓ تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة لأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- ✓ تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر افضل الممارسات في الداخل.
- ✓ تهدف الى الابداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

### 2-1-3 أهمية إدارة المعرفة

ان أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين ولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة امرا حاسما وحيويا في عصر المعلومات اكثر من عصر الصناعة.

ومن أهمية إدارة المعرفة نجد انها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أكرم محسن الياسري وآخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الاستراتيجي) ج7، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2015 ، ص44، 45.

- ✓ تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول تحول موضوع او تخصص ما.
- ✓ فهم كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة.
- ✓ تحديد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال إدارة المعرفة.
- ✓ تقليل الجهود والفقد في المعرفة بعد إعادة هيكلة المنظمة.
- ✓ تساعد على حل وتخفيف المشكلات الناجمة عن التغيرات المتسارعة والغير متوقعة.
- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار راس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها للأشخاص الآخرين المحتاجين اليها عملية سهلة ممكنة.
- ✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- ✓ تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، غير مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- ✓ إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الافراد الفنية بالمنظمة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات .
- ✓ يهيء فرص تطور المنظمة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة الى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد .
- ✓ خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى الآخرين.

## الفرع الثاني: مبررات التحول الى إدارة المعرفة

ان تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وانما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات البيئة الداخلية والخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن ان نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة<sup>1</sup>:

- ✓ أهمية دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد إيرادات جديدة، فالمعرفة أصبحت لها قيمة قابلة للتطبيق وتساعد في تحقيق اهداف المؤسسة.
- ✓ العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الان على اتصال مباشر بوسائل سهلة محدودة التكلفة كالفضائيات والانترنت التي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد.
- ✓ إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس اثر المعرفة في عمليات الاعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية.
- ✓ إدراك أسواق المال والاعمال العالمية ان المعرفة التي تعتبر من اهم موجودات راس المال الفكري في المنظمات في مصدر الميزة التنافسية، بل وأهم المصادر التقليدية مثل الأرض وراس المال والعمل.
- ✓ تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، بل ووجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- ✓ إدراك ان القيمة الحقيقية للمعرفة بعيدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- ✓ الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تطويرها بشكل مستمر مما يجعل إدارتها عملية معقدة، ومن ثم التوجه نحو إيجاد برامج لإدارة المعرفة.
- ✓ التغيير الواسع والمتسارع في اتجاهات المستفيدين، مما جعل الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.
- ✓ اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها وخصوصا في مجالات التنافس والابداع والتجديد والتنوع.
- ✓ عولمة العمل فالمؤسسات اليوم بطبيعتها أصبحت أكثر عولمة ومتعددة الثقافات واللغات والمواقع.
- ✓ مرونة العمل في المؤسسات الذي أصبح أسرع، ويحتاج لعمال اذكي واكثر معرفة.

بلقوم فريد، انتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد الدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر للقياد،<sup>1</sup> تلمسان، 2013، ص58

✓ التقدم التقني من خلال تكنولوجيات الاعلام والاتصالات التي قربت المسافات، وجعلت من عملية اتخاذ القرار سهلة وسريعة.

✓ تنقل القوة العاملة، الذي من شأنها خلق المشاكل استمرارية المعرفة وتنقص من مخزونها في المؤسسة.

من هذا المنطق، تساهم إدارة المعرفة في منح فرص أفضل لتنمية الأداء البشري، بالإضافة الى تقوية الميزة التنافسية للمؤسسة، فالشركات التي بدأت في تطبيق برامج إدارة المعرفة استفادت من عدة جوانب: تحسين التعاون، تفعيل الاتصال، رفع مهارات المستخدم واتخاذ القرارات بشكل أفضل وابداع متزايد.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بلوم فريد، مرجع سابق، ص59

### المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة

تعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم العناصر الإنتاجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي تلعب أهمية كبيرة واستراتيجية لنجاح عمل هذه المؤسسات وتعظيم المنفعة والاستغلال الأمثل للموارد المادية لا يأتي الا من طرف افراد ذوي مهارات، خبرات، وكفاءات عالية تمنحهم الفرصة في أداء كل الاعمال المسندة وفي هذا المبحث سنتطرق الى اهم الجوانب لإدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

ان واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات في وقتنا المعاصر تغير كثيرا عما كان عليه في الماضي، اذ زاد الاهتمام بالعنصر البشري، والذي زاد الاهتمام بوجود إدارة للموارد البشرية لها صفة التخصص تهتم بهذا العنصر فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن حماية وتنمية المورد البشري، ومن خلال هذا سنتطرق الى التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية.

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية دور كبير في تنمية قدرات الأفراد، وكذا الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والكفاءات وذلك من خلال التوجيه والاشراف الجيد لهذه الموارد، والعمل على توزيعها العادل على مختلف المناصب والتعرف على رغباتهم واتجاهاتهم وتلبيتها، ولقد أعطيت لإدارة الموارد البشرية عدة مفاهيم وتعريف والتي سنوردها على النحو التالي:

1-1 بعض مفاهيم إدارة الموارد البشرية: تختلف وجهات نظر المدراء في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان للنظر:<sup>1</sup>

1-1-1- وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المدراء ان إدارة الموارد البشرية ماهي الا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات ولم تحظى إدارة المعرفة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون ان تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2008 ، ص5

1-1-2- وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الاخر من المديرين ان إدارة الموارد البشرية تعتبر من اهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية، أهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت وشملت أنشطة رئيسية من أهمها:

- ✓ توصيف الوظائف.
- ✓ تخطيط الموارد البشرية.
- ✓ جذب الموارد البشرية المناسبة للعمل.
- ✓ تدريب وتنمية الموارد البشرية.

وبالإضافة الى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت، ويمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على انها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والتحفيز وتتضمن كافة المعلومات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

### 1-1-3- أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بانها: "مجموعة وظائف وأنشطة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة"، كما انها تعد: "العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم إطار تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم".<sup>1</sup>

يرى نيجرو ان إدارة الموارد البشرية هي فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل اكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء، وذكر حنفي بانها الإدارة التي تبحث عن الافراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل او نظام الأجور.

أما فرنش: عرفها على أنها عملية الاختيار الاستخدام ور رؤء تنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

<sup>1</sup> محمد سلطان حمو، معايير الجودة الشاملة ، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1، 2016، ص59

عرفها (sikula) بانها : "هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرئيات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين".<sup>1</sup>

أما (Clueck.w) فعرفها ب: "هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بامداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها".

(Chruden & Sherman): "إدارة الموارد البشرية تشمل العمليات الأساسية يجب اداؤها، وقواعد يجب اتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الافراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من راي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسهم بفعالية أكثر".

(Smith.gegrant): "هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيفهم لما يقوم به المتخصصون في إدارة الافراد ، يتضح من التعاريف السابقة ان إدارة الموارد البشرية تمثل احدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت".<sup>2</sup>

وبعد استعراض التعاريف المتعددة لإدارة الموارد البشرية، نرى انها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف الى تنظيم الافراد للحصول على اقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية، واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب، والاختيار، والتعيين والتدريب، والتقييم، والحوافز المالية والمعنوية.

### الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تنوع وظائف إدارة الموارد البشرية وتختلف من مؤسسة الى أخرى، وذلك لان الوظائف ترتبط مباشرة بالمؤسسة ذاتها وبظروفها الخاصة، ومهما يكن فان وظائف إدارة الموارد البشرية تشير الى تلك المهام والواجبات التي تؤدي الى تنسيق الموارد البشرية، وذلك سواء بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم او الكبيرة.

ويمكن تقسيم هذه الوظائف الى نوعين، منها ما تقوم به منفردة، كالتعويضات والامتيازات وبرامج تحليل العمل وخدمات الافراد وسير الاتجاهات، وهناك من الأنشطة ما تقوم به بمعية الإدارات الأخرى داخل المؤسسة، كبرامج الإنتاج والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء؛ وتنحصر وظائف الموارد البشرية في تلك المهام والواجبات التي تتم تأديتها لتنسيق الموارد البشرية في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها او حجمها.

تتمثل هذه الوظائف فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص11

<sup>2</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص13

2-1-1 تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.

2-1-2 تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

2-1-3 نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار وتعيين الموظفين من خلال اجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

2-1-4 تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، لإضافة تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقا للأداء المناط بهم.

2-1-5 اعداد خطة التدريب: ويتم من خلالها السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الافراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

2-1-6 - تصميم نظام تقويم الأداء: ويتم وفق وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلال أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

2-1-7-وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.

2-1-8-صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.

2-1-9- تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والاحاء وغيرها من ضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

المطلب الثاني: الأهداف والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، وتواجه اثناء سعيها لتلك الأهداف مجموعة من التحديات التي قد تعيق تقدمها وفي هذا المطلب سنتعرف على اهم أهدافها والتحديات التي قد تواجهها.

<sup>1</sup>خضيركاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دارالمسيرة للنشر ، الأردن...، ط1، 2007ص32،31

## الفرع الاول: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق أكبر معدل ممكن من الكفاءة في أداء الموظفين في المنظمة او المؤسسة، من خلال الاهتمام بالوصول للأهداف التالية :<sup>1</sup>

**1\_1 تحقيق الكفاءة الإنتاجية:** يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد المجتمعة التي تسمى بالمدخلات، على اعتبار ان المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف، حيث هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة باقل تكلفة فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا مدربا محفزا لديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

**2\_1 تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:** الكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية، مواصفات، اقل تكلفة) من خلال استخدام اكفى الموارد (المدخلات) يجب ان يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى العملاء المنظمة أي ان يلي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المؤسسة بل من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات وتوعية للموارد البشرية حول ان مسالة الجودة ورضا الزبائن مسالة في غاية الأهمية وان خدمة العملاء وتحقيق الرضا هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا ، فالجميع يجب ان يكون في خدمة عملاء المؤسسة.

نستخلص مما تقدم ان الكفاية الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض ومن خلالها تتمكن أي منظمة من تحقيق الرضا لدى عملائها مما يزيد قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

من خلال الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها يمكننا استنتاج الأهمية البالغة لهذه الإدارة فهي ليست أقل شأنا من الإدارات الأخرى في المنظمة، فهي تأثر على مردودية المالية للمنظمة ومكانتها الاقتصادية، وتظهر هذه الأهمية من خلال العناصر التالية :

<sup>1</sup> طاهر محمد الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2011، ص224-225

- ✓ اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
- ✓ تنمية العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
- ✓ الموارد البشرية من اهم العناصر الرئيسية في الإنتاج اذ ان ثروة الدولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- ✓ العنصر البشري هو استثمار إن أحسن تدريبه وتنميته، يمكن من خلاله للمنظمة تحقيق مكافآت طويلة الاجل للمنظمة في شكل زيادة إنتاجية.
- ✓ العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والامكانيات المادية للمجتمع.
- ✓ تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.
- ✓ تزويد الموارد البشرية بالمؤهلات المتنوعة والمناسبة، عن طرق الاعتماد على أفضل إدارة تساهم في تطور الإنتاج نوعا و كما.
- ✓ توفير كافة الأدوات والوسائل الخاصة بالأفراد، عن طريق اعداد مجموعة من البرامج التدريبية، وتوفير الأجور والحوافز التي تدعم أفضل أداء وتزويد من معدل الإنتاجية.
- ✓ تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.
- ✓ المساهمة في دراسة جميع الكفاءات الفعالية والتنظيمية والمؤشرات المستخدمة في قياس الكفاءة الخاصة بالادعاء، ونسب الحوادث التي تؤثر في العمل، وغيرها من المؤشرات والمعدلات الأخرى.

### الفرع الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبها الكثير من التحديات والعقبات امام ادارة الموارد البشرية وسنذكر فيما يلي بعض منها<sup>1</sup>:

1-2 زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: إن تطورات التكنولوجيا تشكل قيда على ادارة الموارد البشرية لان التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية تؤدي الى تغيرات جذرية في انواع الاعمال والمهارات وهنا تزداد اهمية بعض الانشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب تلبية احتياجات هذه التغيرات.

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية (مفاهيم الأسس الأبعاد الاستراتيجية)، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2010، ص27

2-1-1- التغيرات في تركيب القوى العاملة: لقد لوحظ ان هناك تغير في تركيبة القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات والمشاركات في قوى العمل سوف يخلق متطلبات حديثة جديدة لزيادة نسبة النساء العاملات والمشاركات في قوى العمل سوف يخلق متطلبات حديثة جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي اضافة الى اعداد سياسات خاصة بالنساء.

2-1-2- نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية: لكي تساهم ادارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج الى نظم معلومات حديثة تشمل على كل البيانات والخطط لإدارة الموارد البشرية في شكل قسم مخصص يقدم النصح للإدارة والتحدي الذي يواجه معظم المنشآت في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاء الموارد البشرية

### المطلب الثالث: تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة المعرفة على تعزيز استمرارية ونجاح منظمات الأعمال، وهذا لا يأتي بمعزل عن إدارة الموارد البشرية فهذه الأخيرة تعمل على الاستعانة بإدارة المعرفة لرفع مهارات وكفاءات الموارد البشرية في التعامل مع كل جديد، وفي هذا المطلب سنتعرف على أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية والعلاقة بين الإدارتين.

### الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة أهمها:<sup>1</sup>

- ✓ تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في عقولهم وتخصصاتهم بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمجها وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.
- ✓ تحقق إدارة المعرفة الملائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة من خلال جعلهم أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات وقبلها، فكافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعارف التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي رغم انهم سيتعاملون بحذر مع المفاجآت الا انهم لن يفاجئوا بالتغيرات الحاصلة.
- ✓ تساعد إدارة المعرفة على زيادة معارف الموارد البشرية وتحسين القيمة السوقية لهم بالإضافة الى تعظيم الأداء.
- ✓ تؤثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث تمكنهم من الشعور بصورة افضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم علاوة على ارتفاع قيمتهم امام العاملين بالمنظمات الأخرى كما تساعد

<sup>1</sup> بلقوم فريد، مرجع سابق، ص 247

العاملين على التصدي للمشاكل التي تواجههم مما يجعلهم قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لان نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من اهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

✓ تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار من خلال التعاون مع بعضهم البعض وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

✓ إدارة المعرفة من شأنها زيادة القيمة المضافة للعاملين فالعامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي أكبر، حيث ان المنظمات التي تسعى الى الارتقاء والتطور هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل.

✓ تعزز إدارة المعرفة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بأداء الموارد البشرية ومستوى الخبرة والمعرفة لديها والعمل على تحسينه.

✓ تعد إدارة المعرفة أداة تحفيزي للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والتعرف على الفجوات في توقعاتهم.

✓ تدعم الاستفادة من الممارسات الموجودة والمكتسبة من طرف المستخدمين بوضع اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

### الفرع الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة

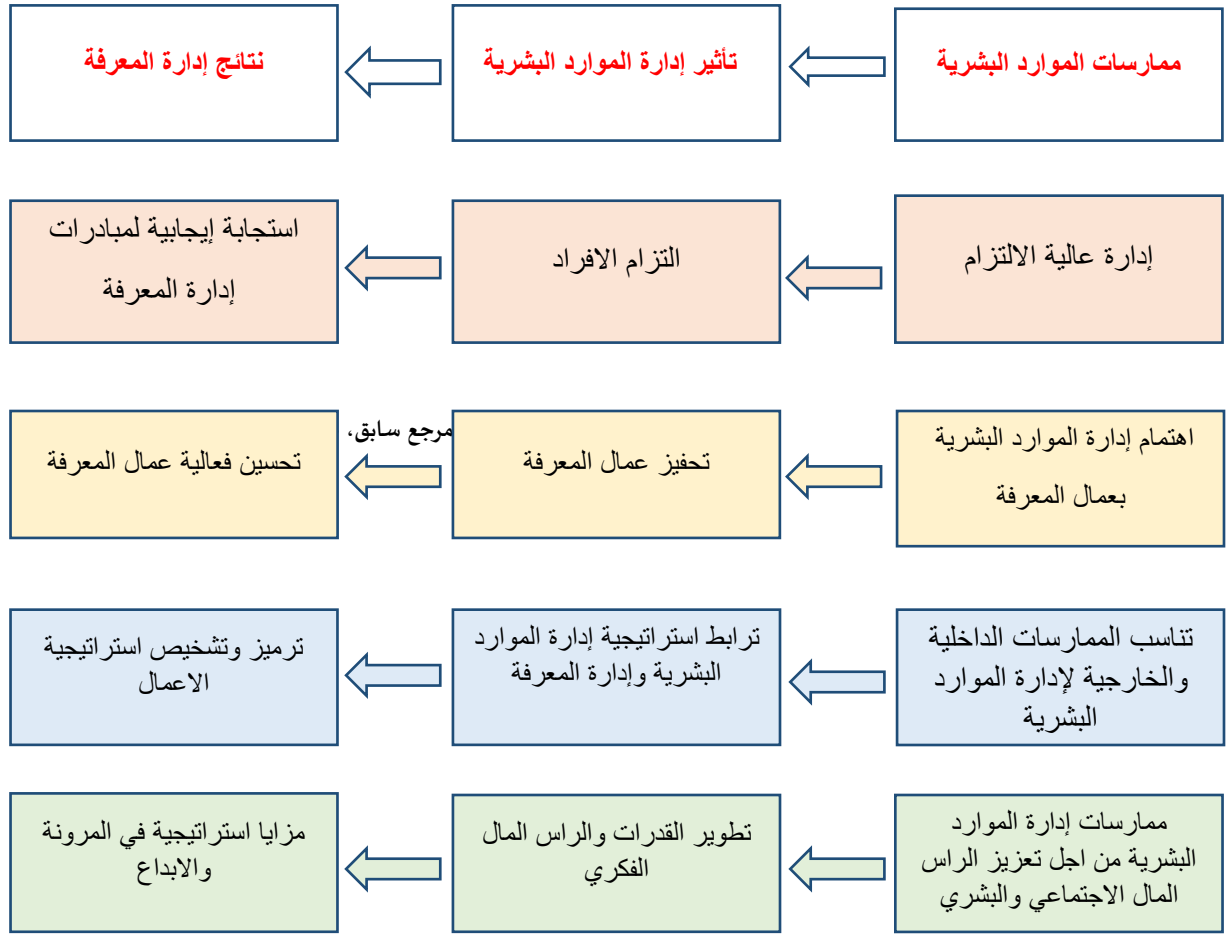
تكمن علاقة ادارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة في تشاركهما في ميادين عديدة منها: " انشاء وحدات العمل، الفرق، التعاون متعدد الوظائف وكذلك تدفق الاتصالات داخل المنظمة، فإننتاج المعرفة يستوجب توظيف الافراد ومساعدتهم على التعلم والتطور كأفراد مهنيين ، وتشجيعهم على المشاركة في الشبكات المهني وجماعات الممارسة التي تمتد خارج الحدود التنظيمية ، كما يتحقق انتاج المعرفة بتوفير بيئة داعمة من خلال ادارة محددة للأفراد وفرق العمل بغرض حل المشاكل التنظيمية، وكذلك توفير تغذية لتدفقات المعلومات وتحديد سلم المكافآت وغيرها من نظم التحفيز، كما يشمل ايضا الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية ونقل المعرفة بمختلف اشكال التعلم، اما تطبيق المعرفة فيمر عبر استغلال الموارد البشرية عن طريق القيادة السليمة، تقسيم المهام والمسؤوليات، أنظمة الأجور وتقييم الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلقوم فريد، مرجع سابق، ص 138

## اثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية في المؤسسة

فمن الملاحظ انه مع تطور وظيفة الموارد البشرية، أصبح المختصون في ادارة المعرفة يولون اهمية متزايدة لنشاطاتها بعد ان اقتصر اولوياتهم على مدى استعمال التكنولوجيا في نقل المعلومات، وهي النماذج التي فشل الكثير منها بسبب غياب التحفيز لدى الافراد في مشاركة

الشكل (1-1): العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.



المصدر: بلقوم فريد، مرجع سابق، ص 139

## خلاصة الفصل

لقد أصبحت إدارة المعرفة من اهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت احداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات وتؤكد العديد من الدراسات ان تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد منها: زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين عملية اتخاذ القرارات، زيادة الإنتاجية وتحسين الابداع....

تمثل إدارة الموارد البشرية العصب الرئيسي في المؤسسة حيث نجاح إدارة الافراد هو نجاح المؤسسة حيث ان التركيز على العنصر البشري أصبح استثمارا جيد لأنه من أثمن الموارد التي تملكها المؤسسة وهو الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الاطلاق وبالتالي فان متابعتها وتكوينها جيدا وتطويرها يولد لنا افراد مؤهلين ومبدعين وهو ما يؤدي الى نقلة نوعية في المؤسسات والمنظمات مخلفة ورائها عوائق التقدم والازدهار التي تنتج عن المعاملات التقليدية للأفراد والأشخاص في المنظمة.

## الفصل الثاني :

دراسة حالة - مؤسسة اتصالات

الجزائر لولاية مستغانم-

تمهيد:

يهدف اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي سنحاول في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس بهدف التعرف على واقع إدارة المعرفة فيها وكذلك واقع إدارة الموارد البشرية ومدى تأثير إدارة المعرفة على الموارد البشرية، وعليه سنتحدث في هذا الفصل عن :

✓ المبحث الأول: تقديم المؤسسة.

✓ المبحث الثاني: تحديد أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية وتحليل النتائج المدروسة.

## المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

منذ الاستقلال أسندت مهام سير قطاع البريد والمواصلات الى الإدارة والتي اخذت على عاتقها تطوير وتنمية شبكة الاتصالات الهاتفية من اجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات ومن اجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة والمتعاقبة تم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على 03 مستويات (مركزية، جهوية و ولائية)، بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها.

هذا الاحتكار الشبه كلي الذي اوكل إدارة البريد والمواصلات الاعتناء بالجوانب التشريعية ، التنظيمية وحتى التنفيذية ، وفي خضم انجاز هذه الجوانب ظهرت عدة سلبيات على رأسها تدهور الخدمة العمومية إضافة الى زيادة طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع الإدارة تلبيةها لضعف الاستثمار ونقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة ما شجع ذلك على تجارب الناجحة التي مرت بها العديد من دول العالم في مجال تحرير سوق المواصلات وإعطاء فرصة امام رأسمال خاص في هذا المجال.

وعليه لجأت الجزائر الى التفكير في هيكلة قطاع البريد والمواصلات كمرحلة أولى ، ثم خوصصة شركة المواصلات والوصول في نهاية المطاف الى تحرير سوق الخدمات ما نتج عنه صدور قانون رقم 03/2000 في 05 اوت 2000 والذي وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير على مستوى عمليات وزارة البريد والمواصلات وهذا المشروع سجل الاخر نقائص وملاحظات على مستوى عمليات تحضير المشروع مروراً بجرد المباني والتجهيزات والمعدات وصولاً الى الفصل بين البريد والمواصلات اذا أعيدت تسميتها تحت اسم اتصالات الجزائر.

## المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر تعتبر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بنسبة 100 حيث كانت تابعة للتوظيف العمومي الى حين صدور القرار رقم 5 في 2003/11/11 حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة قائمة بذاتها وفي تاريخ 2005/09/14 أجريت تعديلات في هيكلية المؤسسات ومهامها بموجب مرسوم رقم 05/558 تحت 05/437.

وفي نهاية 2005 استقل فرع شبكة الهاتف النقال موبيليس الذي انشا في 2002/12/31 عن الوكالة المركزية لاتصالات الجزائر ومن ثم أصبحت تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في هذا المجال بالجزائر.

وتعد اتصالات الجزائر مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة وهي المتعامل التاريخي في سوق الحلول الشبكية وخدمات الاتصالات (الهاتف الثابت، اللاسلكي...)

ثم انشاءها بموجب تطبيق بند 12 للقانون رقم 03/2000 مؤرخ في 5 اوت 2000 المتعلق إعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات وبموجب هذا القرار تم الفصل بين نشاطات البريد ونشاطات الاتصالات ومنه فان مؤسسة اتصالات الجزائر هي وليدة هذا القانون وأصبحت مؤسسة ذات أسهم قائمة بذاتها تمارس أنشطتها بشكل رسمي ابتداء من 1 جانفي 2003.

تعتبر وكالة عين تادلس نموذج مصغر عن الوكالات الكبرى، فهي ليست بالحجم الكبير كوكالة مستغانم، او غيرها من الوكالات، الا انها تقدم خدمات جيدة لزيائنها ويبلغ عدد موظفيها 14.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

ان الهيكل التنظيمي يقوم بتقسيم الاعمال بين الموظفين، فهو ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات، فهذا ما يؤدي الى تنسيق العمل وتشارك المصالح من اجل بلوغ الأهداف المنشودة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهو كالآتي:

المدير: يمثل مدير الوكالة المسؤول الأول في المؤسسة، ينفذ جميع القوانين والمراسلات التي تصله من الأمانة العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

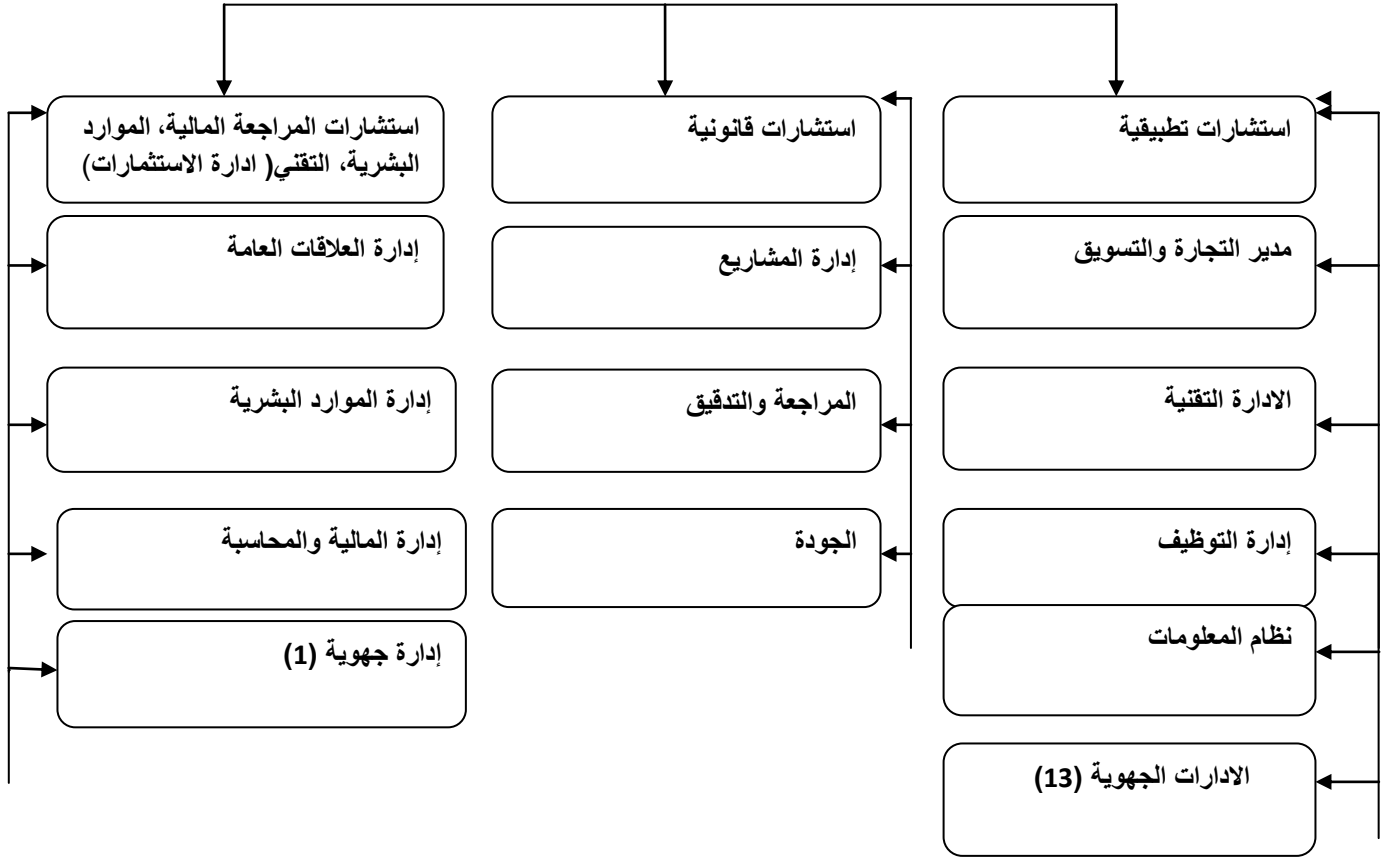
السكرتير (الأمانة): تعمل السكرتيريا على تنظيم المراسلات، وتضمن العلاقة بين الزبون والمؤسسة بالاستقبال الجيد، بالإضافة الى توطيد العلاقة الاتصالية بين المؤسسة الأخرى التي تتعامل مع وكالة عين تادلِس.

مسؤول التركيب: يوم مسؤول التركيب على تسجيل كل مشاكل الزبائن التي تحتاج الى الصيانة والتعديل في الهواتف السلكية، ومن ثم يقوم هو وفريق عمله بمعالجتها وإصلاحها.

مصالح الوكالة: تتمثل مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

- ✓ مصلحة المالية: يوجد على رأس المصلحة مسؤول عليها، بحيث نجد مصالح فرعية المتمثلة في مصلحة الجنوح غير محددة، مصلحة الإسراع، مصلحة المالية، مصلحة المحاسبة.
- ✓ مصلحة التجارية: يتأأس مصلحة التجارية رئيس وتنبثق منها مجموعة من المصالح وهي على التحول التالي: مصلحة الزبائن، مصلحة الهواتف العمومية، مصلحة الحسابات الكبرى، مصلحة المراقبة.
- ✓ مصلحة الزبائن: يتأأسها مسؤول، وتنقسم الى المصالح التالية: الاستقبال، مصلحة الهاتف السلكية واللاسلكية، مصلحة ADSL، أمين الصندوق.

الشكل (II\_1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة 2018

### المطلب الثالث: مهام واهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تطرقنا في هذا المطلب الى التعرف الى المهام والاهداف التي تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى تحقيقها.

#### الفرع الأول: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تنشط مؤسسة اتصالات الجزائر في سوق الهاتف الثابت والنقال بالجزائر، ومن هذا سوف نتطرق الى مهام المؤسسة:

- ✓ تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها.
- ✓ تكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارسلات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات ارسال المعلومات او الحصول عليها (أصوات، صور، معطيات)، عن طريق أي واسطة... بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- ✓ العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- ✓ زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المناطق الريفية.
- ✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- ✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ✓ انشاء واستثمار وتسيير اتصالات الداخلية مع كل المتعاملين مع شبكة الاتصالات.
- ✓ محاولة تصميم نظام معلوماتي مميز (GAIA)، وفاء للزيائن وذلك عن طريق ما يلي:
- ✓ كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به... الخ
- ✓ إزالة تبادل الوثائق بين المصالح التقنية والوكالة التجارية.

حيث يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- ✓ تقديم حاجيات الزبائن وتلبيتها.
- ✓ تحصيل الديون في أجزاها المناسبة.
- ✓ مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لا سيما فيما يتعلق بصيانة افضل.
- ✓ عرض خدمات ذات نوعية جيدة.

## الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى تحقيق الأهداف المسطرة على النحو التالي:

- ✓ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكثر عدد من الزبائن خاصة في المناطق الريفية.
- ✓ الزيادة في الجودة والتنوعية للخدمات المعروضة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- ✓ تنمية وتطوير الشبكة الوطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- ✓ تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية.
- ✓ التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل الأصوات والرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية والمعلومات المرئية والمسموعة... الخ.
- ✓ العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها.
- ✓ وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- ✓ استعمال مختلف التكنولوجيا الحديثة وتصدر قمة السوق.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.

تطرقنا في هذا المبحث الى تحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان.

المطلب الأول: مجتمع وادوات الدراسة.

اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلِس من اجل تطبيق الجانب النظري في الميدان، اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان في جمع المعلومات من الافراد المتعلقة بموضوعنا " أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات"، يتكون المجتمع المدروس في الاستبيان من 14 فردا وهو عدد الافراد الموظفين في الإدارة العامة للمؤسسة.

فيما يخص مضمون الاستبيان فهو يتكون من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، وقمنا بترتيب الأسئلة على النحو التالي:

- ✓ البيانات الشخصية: وتتكون من 4 أسئلة.
- ✓ بيانات حول المعارف والخبرات.
- ✓ أسئلة حول إدارة المعرفة.
- ✓ أسئلة حول إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تقييم البيانات الشخصية والبيانات حول المعارف

بعد طرح مجموعة من الأسئلة على افراد العينة حاولت صياغتها مع الاستنتاجات كما يلي:

الفرع الأول: تقييم البيانات الشخصية

ويتضمن المعلومات الخاصة بالأفراد التالية:

الجنس ، السن ، المستوى العلمي، الاقدمية .

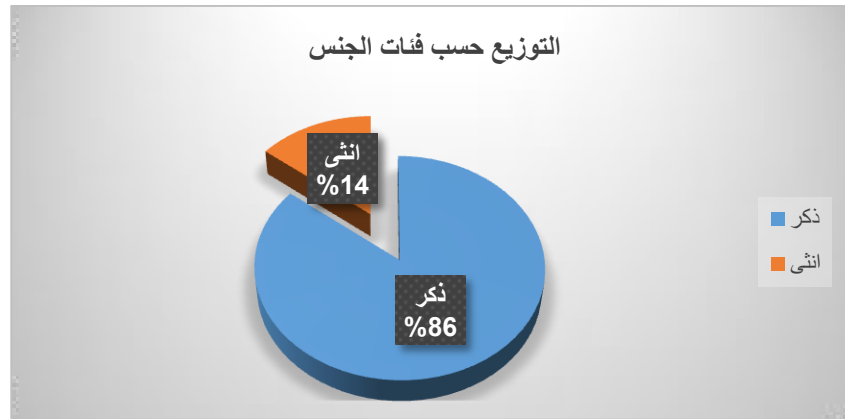
1-2- توزيع افراد العينة حسب الجنس:

الجدول(1\_II): توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	12	%85,71
انثى	2	%14,29
المجموع	14	%100

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا لنتائج الاستبيان

الشكل رقم(2\_II): التمثيل البياني للفئات حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لنتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ ان الذكور أكثر من الاناث بنسبة 85.71 وهذا بسبب طبيعة العمل التي تتطلب عمل الرجال أكثر من النساء.

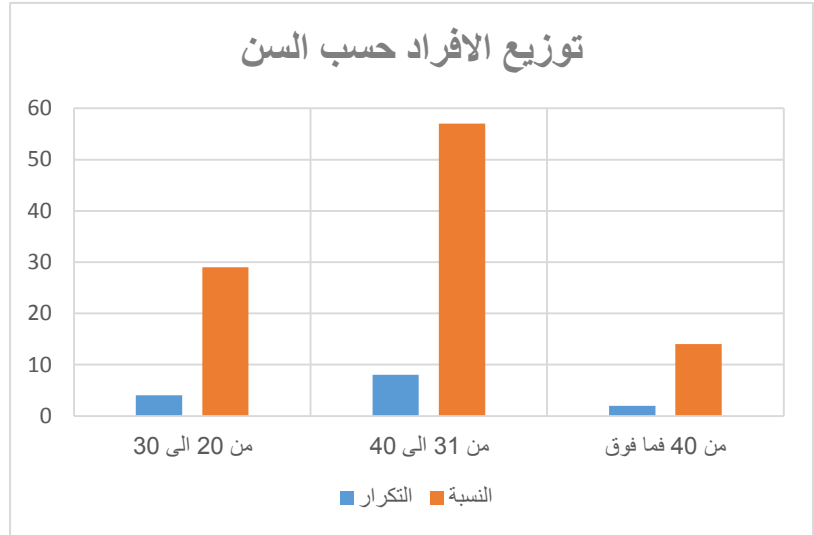
1-1-2 توزيع افراد العينة حسب السن:

الجدول (2\_II): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
30_20 سنة	4	%28.57
40_31 سنة	8	%57.14
من 41 فما فوق	2	%14.29
المجموع	14	%100

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

الشكل رقم(3\_II): رسم بياني لفئات السن



المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول ان أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40\_31 سنة وذلك بنسبة 57.14، ثم تليها نسبة الافراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30\_20 بنسبة 28.57، اما الافراد الذين تتجاوز أعمارهم سن الأربعين فقدرت نسبتهم ب 14.29 وهذا يشير الى ان الوكالة تهتم بالكفاءات الشابة.

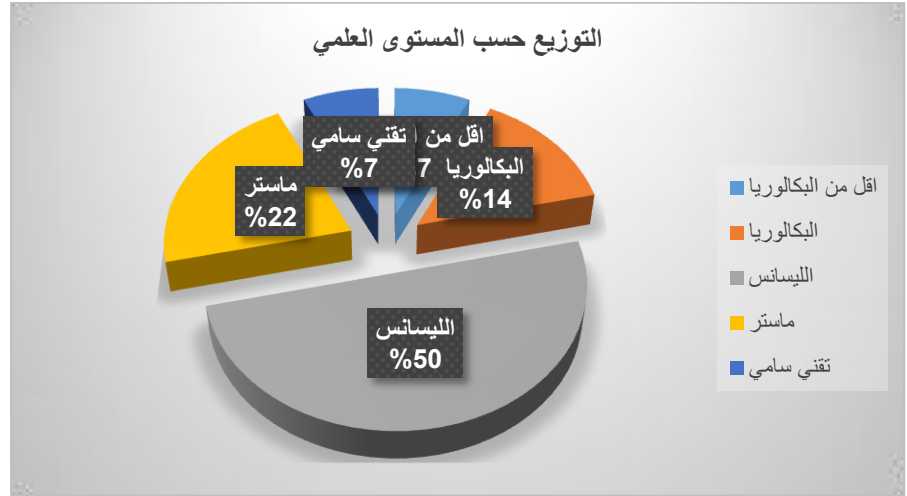
2-1-2- توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي:

الجدول (II\_3): توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
7.14%	1	اقل من البكالوريا
14.29%	2	بكالوريا
50%	7	ليسانس
21.42%	3	ماستر
7.14%	1	تقني سامي
100%	14	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لنتائج الاستبيان

الشكل رقم (II\_4): توزيع الفئات حسب المستوى العلمي



المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لنتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس هو الغالب على العينة المدروسة بنسبة 50%، مقابل 21.42% من حملة شهادة ماستر في حين بلغت نسبة تقني سامي 7.14% وحاملي شهادة البكالوريا بنسبة 14.29% وهذا يدل على ان النسب تتماشى مع طبيعة المؤسسة فأغلب افراد المؤسسة ذو مستوى جامعي.

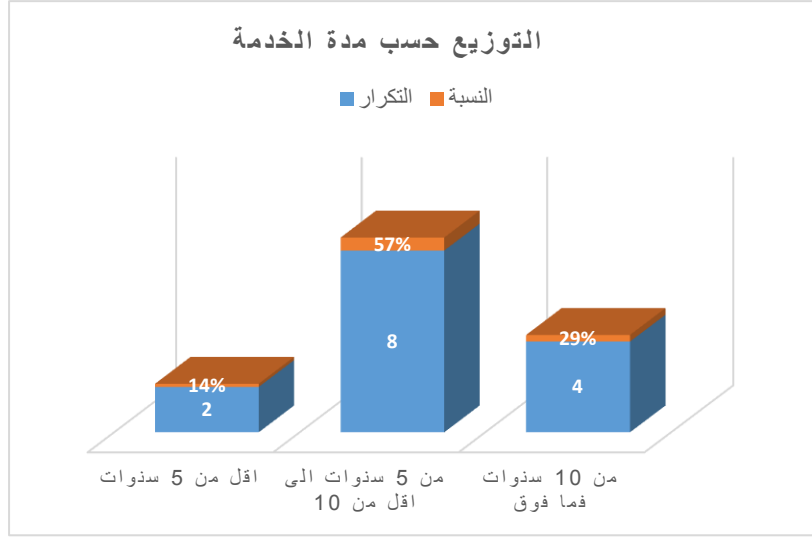
3-1-2- توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة بالمؤسسة:

الجدول (II\_4): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة

مدة الخدمة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	2	%14,29
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	8	%57,14
من 10 سنوات فما فوق	4	%28,57
المجموع	14	%100

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

الشكل رقم (II\_5): توزيع الفئات حسب المدة الخدمة



المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

من خلال الجدول نجد ان 30% تقل مدة خدمتهم عن 5سنوات، و50% من المبحوثين تقع مدة خدمتهم من 5 الى اقل من 10 سنوات، في حين نجد نسبة افراد العينة الذين تتجاوز مدة خدمتهم 10سنوات تقدر ب 20% وهذا يدل على اقدمية العاملين في المؤسسة وبالتالي افراد هذه المؤسسة ذو خبرة وكفاءة عالية.

الفرع الثاني: تقييم المعارف والخبرات

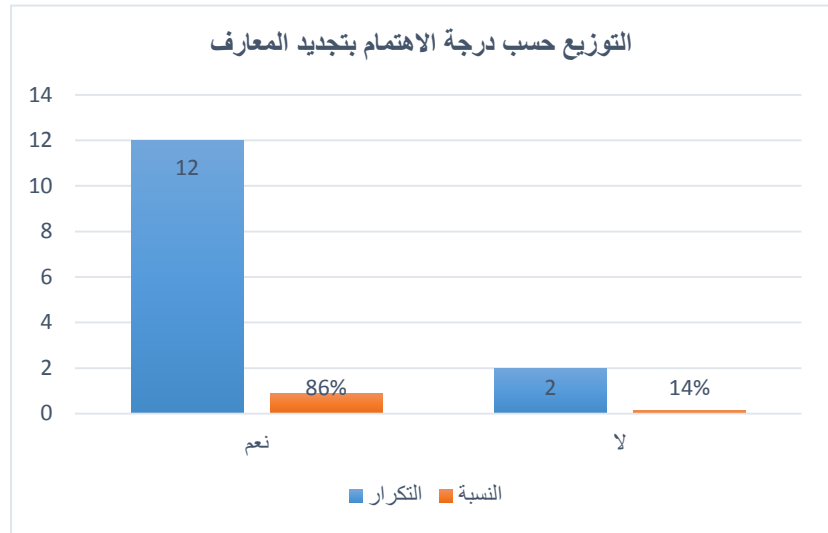
2-2--تجديد المعارف:

الجدول(5\_II): توزيع افراد العينة حسب درجة الاهتمام بتجديد المعارف

هل انت مهتم بتجديد معارفك؟	التكرار	النسبة
نعم	12	%85,71
لا	2	%14,29
المجموع	14	%100

المصدر من اعداد الطلبة وفقا لنتائج الاستبيان

الشكل رقم (6\_II) توزيع الافراد حسب درجة الاهتمام بتجديد المعارف



المصدر من اعداد الطلبة وفقا لنتائج الاستبيان

من خلال الجدول نجد أن نسبة الافراد المهتمون بتجديد معارفهم ومهاراتهم تقدر ب 86% وهذا يدل على قابليتهم لمعارف جديدة ومواكبة تغيرات المحيط المتسارعة.

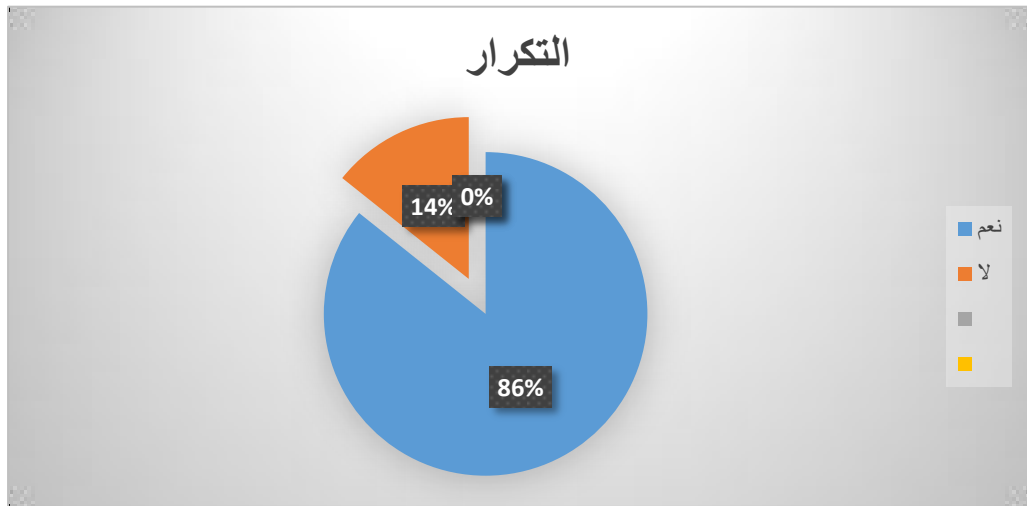
2-2-2-التكوين قصد تنمية المعارف :

الجدول (II\_6): توزيع الافراد حسب التحاقهم بدورة تكوينية قصد تنمية معارفهم

هل سبق وان التحقت بدورة تكوينية قصد تنمية معارفك؟	التكرار	النسبة
نعم	12	%85.71
لا	2	%14.29
المجموع	14	%100

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

الشكل (II\_7) رقم توزيع الافراد حسب التحاقهم بدورة تكوينية قصد تنمية المعارف



المصدر من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الافراد الذين التحقوا بدورة تكوينية لتنمية معارفهم تقدر %85.71 وذلك من اجل اكتساب الافراد مؤهلات وقدرات تسمح لهم بممارسة عملهم وكذلك تساعد المؤسسة على اكتساب معارف جديدة لمسايرة التطورات.

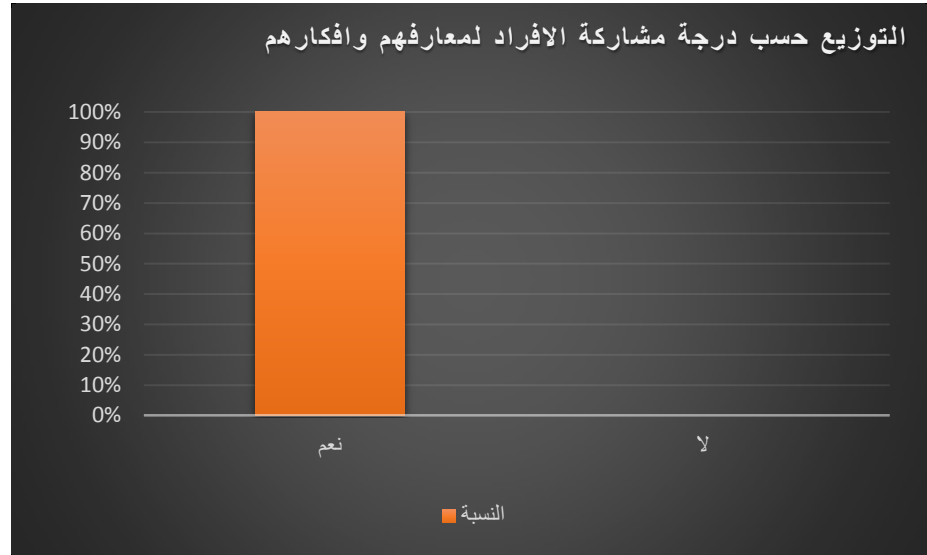
3-2-2- تقاسم الأفكار والمعارف:

الجدول (7\_II) توزيع الافراد حسب درجة مشاركة الأفكار والمعارف

هل تقوم بمشاركة افكارك ومعارفك مع الاخرين؟	التكرار	النسبة
نعم	14	%100
لا	0	%0
المجموع	14	%100

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

الشكل رقم(8\_II): توزيع الافراد حسب درجة مشاركة الأفكار والمعارف



المصدر من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول ان كل افراد العينة المدروسة يشاركون معارفهم وافكارهم مع الاخرين للاستفادة منها وهذا جيد بالنسبة للمؤسسة

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

الفرع الاول : بيانات حول ادارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية

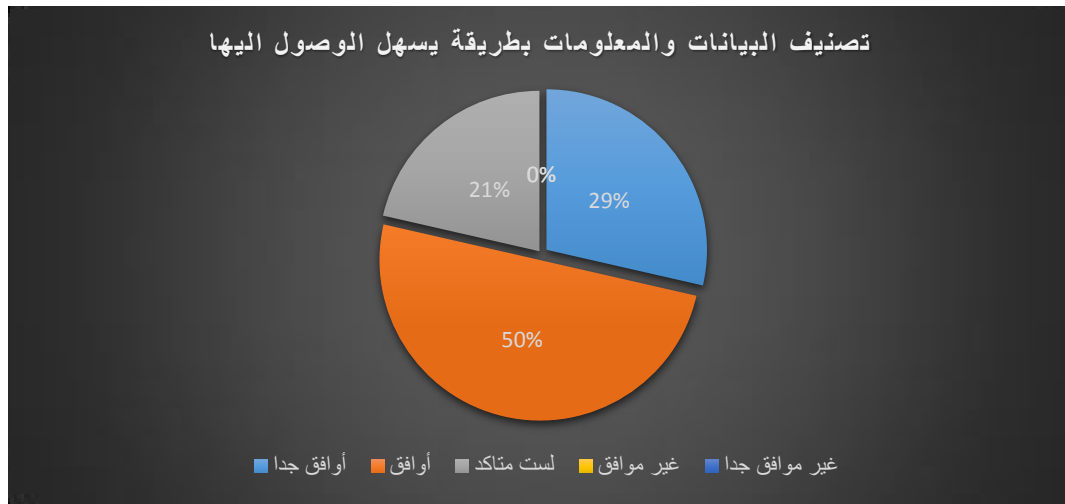
1-1-2 تصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة:

الجدول رقم(8\_II): تصنيف البيانات والمعلومات بطريقة يسهل الوصول اليها في جميع المستويات

النسبة	التكرار	
28.57%	4	أوافق جدا
50%	7	أوافق
21.43%	3	لست متأكد
0%	0	غير موافق
0%	0	غير موافق تماما
100%	14	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة وفقا لنتائج الاستبيان

الشكل رقم(9\_II) تصنيف البيانات والمعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول اليها في جميع المستويات



المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

## دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة عين تادلس-

يتضح لنا من خلال الجدول ان 28.57% من الافراد الموافقون جدا على وجود تصنيف للبيانات والمعلومات بطريقة يسهل الوصول اليها و50% موافقون على ذلك أيضا اما الافراد الغير متأكدون من وجود هذا التصنيف فبلغت نسبتهم 21%، ويمكن تفسير هذا على ان المؤسسة تقوم بتصنيف بياناتها حتى يسهل استخدامها من قبل الموظفين.

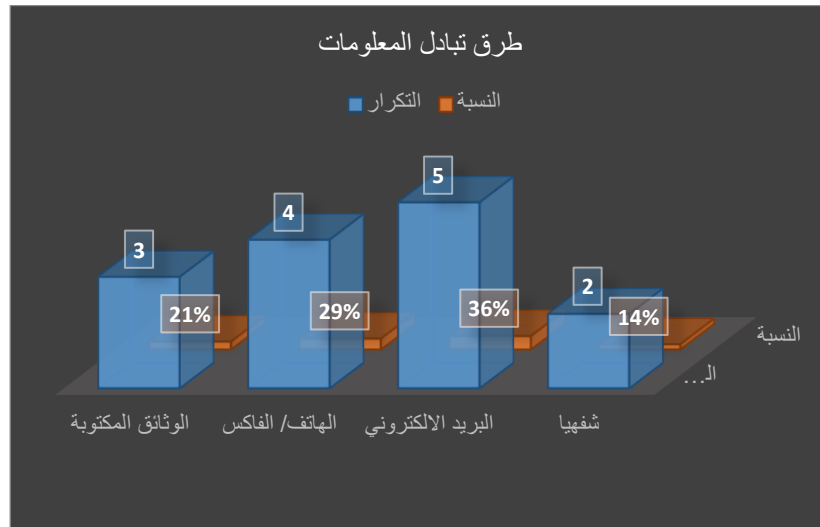
### 2-1-2 طرق نشر المعرفة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر:

#### الجدول رقم (II\_9): طرق نشر المعرفة داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	طرق نشر المعرفة داخل المؤسسة
21.43%	3	الوثائق المكتوبة
28.57%	4	الهاتف/ الفاكس
35.71%	5	البريد الالكتروني
14.29%	2	شفهيا
100%	14	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

#### الشكل رقم (II\_10): طرق تبادل المعلومات داخل المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

حسب ما يظهره الجدول فالمؤسسة تعتمد على طرق مختلفة لنشر المعرفة، نجد أن البريد الالكتروني هو الأكثر استخداما بنسبة 35.71% ثم يليه الهاتف/الفاكس بنسبة 28.57%، والوثائق المكتوبة ب 21.43%.

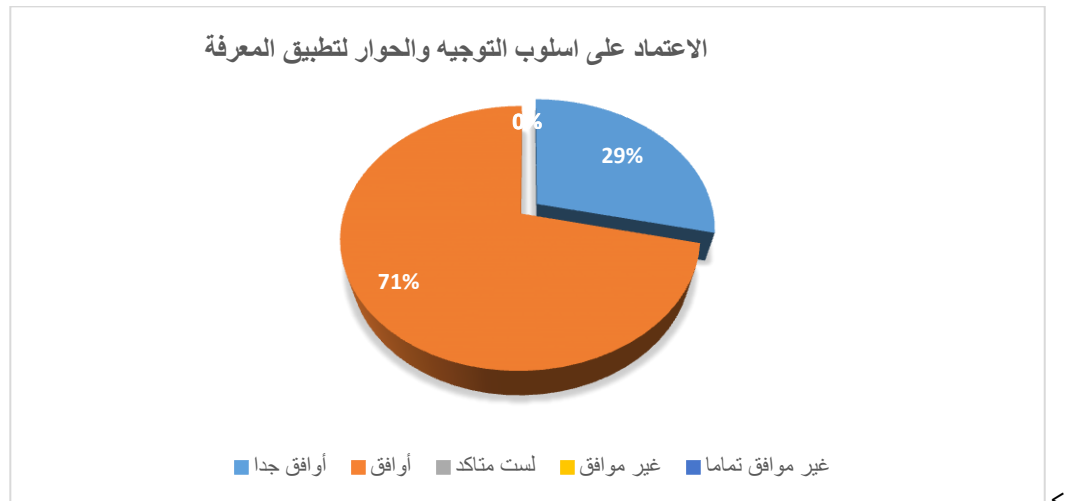
3-1-2- تعتمد المؤسسة أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة:

الجدول (10\_II): الاعتماد على أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة

النسبة	التكرار	
%28.57	4	أوافق جدا
%71.43	10	أوافق
%0	0	لست متأكد
%0	0	غير موافق
%0	0	غير موافق تماما
%100	14	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

الشكل (11\_II) الاعتماد على أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة



## دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة عين تادلس-

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

يتبين من الجدول ان المؤسسة تعتمد على أسلوب الحوار والتوجيه لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك بموافقة جميع افراد العينة

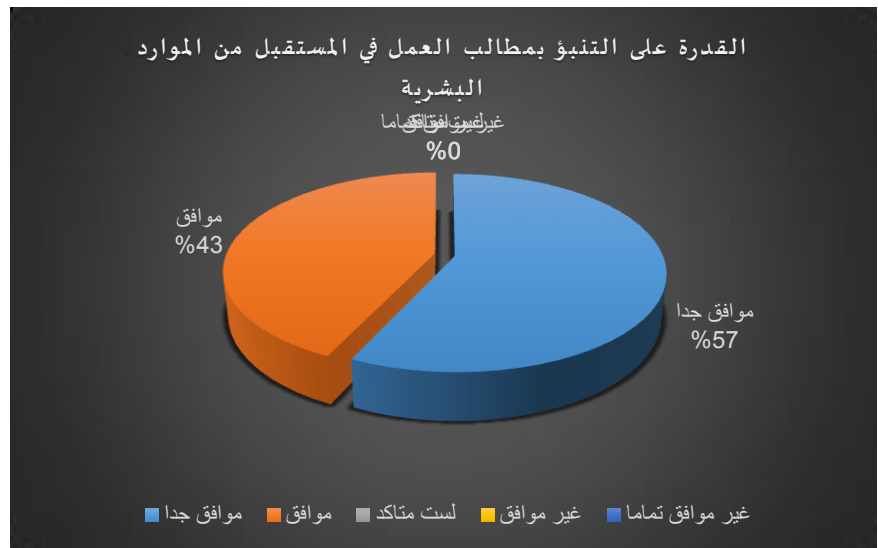
4-1-2 للمؤسسة قدرة على التنبؤ بمطالب العمل في المستقبل من موارد بشرية:

الجدول(11\_II): القدرة على التنبؤ بمطالب العمل في المستقبل من مواردها البشرية

النسبة	التكرار	
%57.14	8	أوافق جدا
%42.86	6	أوافق
%0	0	لست متأكد
%0	0	غير موافق
%0	0	غير موافق تماما
%100	14	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

الشكل (12\_II): للمؤسسة القدرة على التنبؤ بمطالب العمل في المستقبل من مواردها البشرية



## دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة عين تادلس-

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

من خلال الجدول نجد ان 100% موافقون على قدرة المؤسسة على التنبؤ بمطالب العمل في المستقبل ، وهذا يعني ان المؤسسة قادرة على تحديد نسبة مطالب العمل للموارد البشرية في المستقبل.

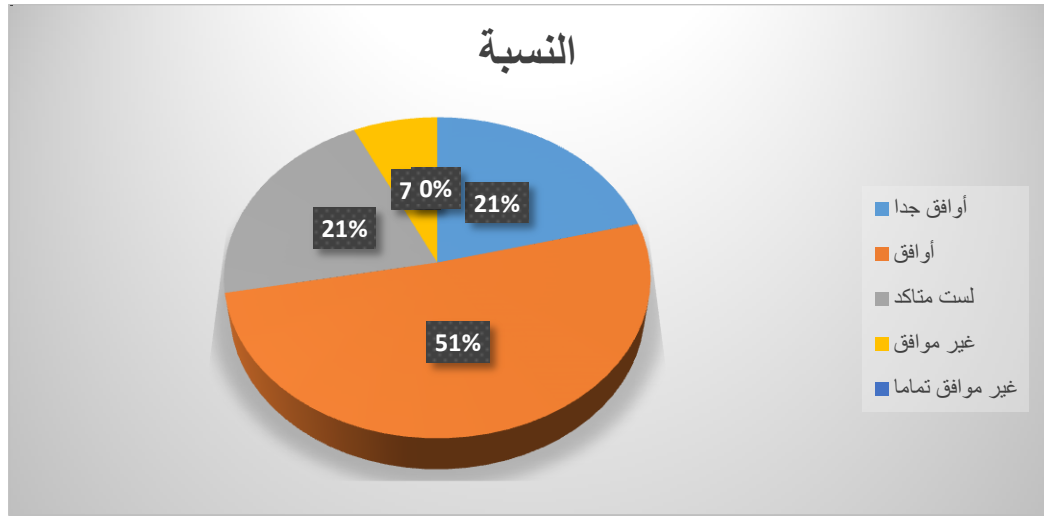
2-2-5 استقطاب الافراد المؤهلين للوظيفة بناء على الكفاءة والخبرة

الجدول (II\_12): استقطاب الافراد المؤهلين للوظيفة يكون بناء على الكفاءة والخبرة

النسبة	التكرار	
21.43%	3	أوافق جدا
50%	7	أوافق
21.43%	3	لست متأكد
7.14%	1	غير موافق
0%	0	غير موافق تماما
100%	14	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

الشكل (II\_13): استقطاب الافراد المؤهلين للوظيفة وفقا للكفاءة والخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

من خلال الجدول نجد أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الخبرة والكفاءة عند استقطاب الافراد، حيث كانت نسبة الإجابة بين موافق جدا وموافق تقدر ب71.43% و21.43% عين متأكدون من ذلك.

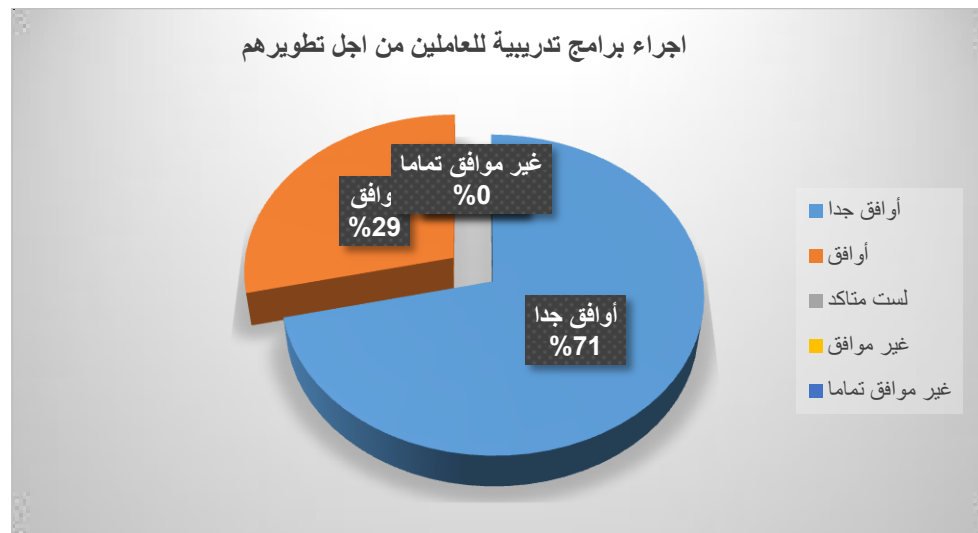
6-2-2 تجري المؤسسة برامج تدريبية لجميع العاملين فيها من اجل النمو والتطور

الجدول(II\_13):

التكرار	النسبة	
10	71.43%	أوافق جدا
4	28.57%	أوافق
0	0%	لست متأكد
0	0%	غير موافق
0	0%	غير موافق تماما
14	100%	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

الشكل(II\_14): برامج تدريبية لتطوير العاملين



المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لنتائج الاستبيان

من الجدول يتبين أن المؤسسة تقوم بوضع برامج تدريبية للعاملين من اجل تطويرهم ، وقد كانت إجابة المبحوثين بين موافق وموافق جدا تقدر ب 100%

### الفرع الثاني: الاستنتاجات

من خلال دراستنا لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلّس استنتجنا ان أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية يكمن في النقاط التالية:

- ✓ انها تستقطب افراد يتمتعون بمعارف ومهارات وهذا من خلال وجود نسبة كبيرة من الافراد ذوي المستوى علمي عالي، وتبني فئات عمرية قادرة على الابداع والابتكار.
  - ✓ تهتم بمشاركة الافراد خاصة في توليد أفكار جديدة للمؤسسة وهذا من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.
  - ✓ وجود طرق مختلفة لنشر المعرفة داخل المؤسسة يدل على رغبتها في زيادة معارف الافراد وتطوير الرأس المال الفكري.
  - ✓ اعتماد المؤسسة على أسلوب الحوار والتوجيه يساهم في رفع معنويات العاملين وبالتالي الحصول على أداء أفضل.
  - ✓ تعتمد على الدورات التكوينية كأداة للحصول على المعرفة، ووسيلة لتطوير العاملين.
- مما سبق توصلنا الى ان وكالة اتصالات الجزائر بعين تادلّس تعمل على تطبيق إدارة المعرفة الا ان بعض العوائق قد تحول دون ذلك يجب على المؤسسة ازالتها.

### خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على التعريف بالمؤسسة الدراسة والاطار المنهجي لها في كيفية انجاز الاستبيانة والتي تم توزيعها على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية البحث التالية: "أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية"، وبعد استرجاعها قمنا بفرزها وتحليل بياناتها بغير تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

الخاتمة العامة

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع اثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الى ابراز الاثر والدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين وتطوير الموارد البشرية، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والاسئلة الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث الى فصلين، فتناول الفصل الأول إدارة المعرفة واهم المفاهيم المتعلقة بها، و مفهوم الموارد البشرية واهم وظائفها، وأيضا تطرقنا الى التعرف على العلاقة بين الادارتين، احتوى الفصل الثاني على اسقاط الجانب النظري، واستعملت فيه الاستمارة كاداة للدراسة، وتم التوجيه اسئلتها لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، وبعد ذلك قمنا بتحليلها وعرض نتائجها.

### النتائج:

توصلت الدراسة مجموعة من النتائج من خلال قسمها النظري والتطبيقي وهذه النتائج كما يلي:

- ✓ ان إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.
- ✓ نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد المعرفة، وتخزين وتطبيق للمعرفة، وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمؤسسة الاستمرارية والنمو.
- ✓ ان تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية، فيجب ان يتم اختيار افراد اكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات النجاح وتميز المؤسسة.
- ✓ إدارة المعرفة كونها ممارسة تسييرية تهدف الى تكييف المؤسسة مع محيطها لها هدف اخر هو تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تحويل سلوكيات العاملين لصالح المؤسسة وهذا عن طريق التفكير الإبداعي الذي يهدف الى احداث يقضة داخلية.
- ✓ اعتبار الموارد البشرية من اهم أصول المؤسسة.
- ✓ توظيف اليد العاملة الكفوة المؤهلة ذات المستوى العالي والتميز.
- ✓ ادراك الأهمية البالغة للتدريب في تحسين وتنمية الموارد البشرية.
- ✓ رفع وتحسين مستوى الافراد العاملين من خلال الرفع من مهاراتهم الوظيفية واثناء معارفهم وخبراتهم وزيادة مؤهلاتهم وتوجيه ثقافتهم في حدود ما حصلوا عليه من خلال خضوعهم للبرامج التدريبية.
- ✓ الافراد المتعلمون وأصحاب المهارات لهم دور فعال في تحقيق تبادل ونشر المعرفة واستخدامها بفعالية.

### اختيار الفرضيات:

بعد الإطاحة بجانبي الموضوع، وفي ضوء النتائج المتحصل عليها نختبر صحة فرضيات الدراسة وفي ذلك على النحو التالي:

### الفرضية الأولى:

في ضوء ماجاء في الجانب النظري، وفي ظل النتائج المتحصل عليها نقبل هذه الفرضية والتي تقول إدارة المعرفة تمثل مصدر بناء الثروة المعرفية للمؤسسة تسمح لها بتحقيق أهدافها، خاصة مع تعدد عمليات إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في نشر وتطبيق المعرفة بين الافراد مما يزيد من الثروة المعرفية للمؤسسة التي تساعد بشكل واسع في تحقيق اهداف المؤسسة.

### الفرضية الثانية:

تثبت صحة الفرضية القائلة ان إدارة الموارد البشرية تساهم في تطوير المورد البشري وتحسين أدائه من خلال برامج التدريب وتشجيع استخدام المعرفة بين الافراد، من خلال الترابط بين وظائف إدارة الموارد البشرية التي تشجع على تنمية الافراد وتحسين أدائهم من خلال البرامج التدريبية والحوافز والترقيات التي تعمل كلها على تهيئة العامل للقيام بالاعمال الموجهة ايه سواء جسديا او نفسيا.

### الإقتراحات:

تضم الاقتراحات المتوصل اليها مايلي:

- ✓ إعطاء إدارة المعرفة الأولوية في العمل ومشاركة العاملين في جميع عملياتها مع الاخذ بآرائهم الشخصية في عين الاعتبار.
- ✓ توفير وسائل دعم وابتكار ونشر المعرفة وتأسيس بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية .
- ✓ ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار.
- ✓ السعي الدائم لتوليد المعرفة ومحاولة تطبيقها بشتى الطرق والأساليب في المؤسسة.
- ✓ توظيف المبدعين والمحافظة عليهم وتعزيز قدراتهم الجوهرية.
- ✓ الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها راس مال بشري وفكري.

## الخاتمة

- ✓ تنمية القوى البشرية ودعم الكفاءات التقنية عبر تطوير نظم التعليم الأساسي والعالي والمهني وإخال الحاسوب وتطبيقاته في كافة المراحل التعليمية والبرامج التدريبية.
- ✓ استغلال قدرات ومعارف الأفراد بشكل يضمن تحقيق التميز.

### آفاق الدراسة:

يعتبر ميدان إدارة المعرفة مجالاً خصباً للكثير من البحوث الحديثة يمكن اقتراح بعضها فيما يلي:

- ✓ علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.
- ✓ العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها.
- ✓ أثر إدارة المعرفة على الأداء
- ✓ تنمية الموارد البشرية رؤية استراتيجية لتوظيف المعرفة.
- ✓ أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية
- ✓ دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية.
- ✓ معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات.

# المراجع

## قائمة المراجع

### المؤلفات:

- 1- احمد بدر، مجتمع المعرفة بين الاطار الفكري والتطبيقات العلمية، دار السعودية، 2011
- 2- أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2013
- 3- اكرم محسن الياسري واخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة(إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الاستراتيجي) ج7، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015
- 4- بروبست جيلبرت، إدارة المعرفة لبناء النجاح، ترجمة صبحي قازم حسن، دار الهندسة، مصر، ط1، 2008
- 5- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية (مفاهيم الاسس الابعاد الاستراتيجية)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010
- 6- خضير كاضم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، الأردن، عمان، ط1، 2007
- 7- ربيعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015
- 8- صالح مهمدي محمد الحسناوي، واخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (المعرفة الالكترونية، المنظمات الريادية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ج3، عمان، ط1، 2015
- 9- طاهر محمد الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011
- 10- عايد سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية، دار الحريري للطباعة، القاهرة، ط1، 2003
- 11- عصام نور الدين، إدارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010
- 12- عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013
- 13- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008
- 14- ليث عبد الله القيوين، استراتيجية إدارة المعرفة والاهداف التنظيمية، دار حامد للنشر، الأردن، ط1، 2013
- 15- محمد سلطان حمو، معايير الجودة الشاملة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2016

- 16- محمد عواد زيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2008
- 17- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011
- 18- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009
- 19- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (مفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر، عمان، ط1، 20
- 20- عايد سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، دار الحريري للطباعة، القاهرة، ط1، 2003

#### المذكرات:

- 1- بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول: اثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية

اخي الكريم..... اختي الكريمة.....

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان، آملي ان تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الأسئلة الواردة فيها، الهدف من وضع الاستبيان هو استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان: اثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية

ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات محفوظة وستستخدم في المجال العلمي فقط مع جزيل الشكر لتعاونكم معنا.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت اشراف الأستاذة: ملاحي رقية

اعداد الطالبة: بلفاضل فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2017 / 2018

يهدف هذا القسم الى التعرف على البيانات الشخصية لوكالة اتصالات الجزائر- عين تادلس- بغرض تحليل وتفسير النتائج فيما بعد، ولذلك نرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

1-الجنس: ذكر  انثى

2-العمر:

من 20 الى 30 سنة  من 31 الى 40 سنة  من 41 سنة فما فوق

3-المستوى العلمي:

اقل من البكالوريا  بكالوريا  الليسانس  ماستر  تقني سامي

4-مدة الخدمة:

اقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات  من 10 سنوات فما فوق

بيانات حول المعارف:

العبارات	نعم	لا
هل انت مهتم بتجديد معارفك؟		
هل سبق وأن التحقت بدورة تكوينية قصد تنمية معارفك؟		
هل تقوم بمشاركة افكارك ومعارفك مع الاخرين؟		

بيانات حول إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية:

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	لست متأكد	موافق	موافق جدا
1	تصنيف البيانات والمعلومات بطريقة يسهل الوصول اليها في جميع المستويات					
2	طرق نشر المعرفة					
3	الاعتماد على أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة					

					4 القدرة على تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية
					5 استقطاب الافراد المؤهلين للوظيفة يكون بناء على الكفاءة والخبرة
					6 اجراء برامج تدريبية للعاملين من اجل النمو والتطور

# المحتويات

## قائمة المحتويات

الاهداء

الشكر والتقدير

قائمة

.....الاشكال

I.

قائمة

.....الجداول

II.

مقدمة

.....عامة

أ

الفصل الأول: اثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

تمهيد الفصل

الأول.....06

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة

المعرفة.....07

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة

المعرفة.....07

الفرع الأول: نشأة إدارة

المعرفة.....07

الفرع الثاني: مفهوم إدارة

المعرفة.....09

المطلب الثاني: عمليات ومبادئ إدارة

المعرفة.....11

الفرع الأول: عمليات إدارة

11.....المعرفة

الفرع الثاني: مبادئ إدارة

16.....المعرفة

المطلب الثالث: اهداف ومبررات التحول لادارة

19.....المعرفة

الفرع الأول: اهداف واهمية إدارة

19.....المعرفة

الفرع الثاني: مبادئ إدارة

20.....المعرفة

22.....المبحث الثاني: تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد

22.....البشرية

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد

22.....البشرية

الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد

24.....البشرية

25 .....المطلب الثاني: الأهداف والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: دور واهداف إدارة الموارد

26.....البشرية

27.....الفرع الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

28.....المطلب الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: اثر إدارة المعرفة على الموارد

28.....البشرية

30.....الفرع الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة

## خلاصة الفصل

الأول.....31

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد الفصل

الثاني.....33

المبحث الأول: نبذة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر.....34

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات

الجزائر.....36

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....37

المطلب الثالث: مهام واهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....38

الفرع الأول: مهام مؤسسة اتصالات

الجزائر.....38

الفرع الثاني: اهداف مؤسسة اتصالات

الجزائر.....39

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج

الدراسة.....40

المطلب الأول: تقديم

الاستبيان.....40

المطلب الثاني: تقييم

البيانات.....41

الفرع الأول: تقييم البيانات

الشخصية.....41

الفرع الثاني: تقييم البيانات

الشخصية.....45

المطلب الثالث: تحليل نتائج

الدراسة.....48

48.....الفرع الأول: بيانات حول إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية.....

الفرع الثاني:

54.....الاستنتاجات.....

خلاصة الفصل

55.....الثاني.....

خاتمة

57.....عامة.....

قائمة

61.....المراجع.....

قائمة

63.....الملاحق.....

قائمة

67.....المحتويات.....

## الملخص:

اكتسب موضوع إدارة المعرفة أهمية بالغة منذ بروز دورها في بداية التسعينات، الذي وضع المعرفة بمختلف فروعها في قلب احتياجات المؤسسة، وقدم تصور جديد عن كيفية اكتساب المعرفة واستغلالها لصالح المؤسسة، ولا تقل أهمية إدارة الموارد البشرية هي الأخرى، حيث تسهم في رفع إنتاجية المؤسسة باتباع أساليب التدريب التي ترفع أداء العمال.

يبرز أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية من خلال زيادة معارف الموارد البشرية وتحسين القيمة السوقية لهم ورفع أدائهم.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، التدريب.

## Résumé :

L'importance de la gestion des connaissances a été cruciale depuis sa création au début des années 1990 , qui a développé la connaissance de ses différentes branches au cœur des besoins de l'organisation et a présenté une nouvelle perspective sur la manière dont les connaissances sont acquises et exploitées au profit de l'institution ; Méthodes de formation qui améliorent la performance des travailleurs

L'impact de la gestion des connaissances sur la gestion des ressources humaines est mis en évidence par l'augmentation des connaissances en ressources humaines ; l'amélioration de valeur marchande et la performance

Gestion des connaissances ; gestion des ressources humaines ; formation