



ادارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية

–دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات–

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A RESOURCE IN THE PROCESS OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT – MOBILIS TELECOM CASE STUDY–

عياد مليكة¹ ، حاوشين ابتسام²*

¹كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير البلدية 2

²كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير البلدية 2

تاريخ الاستلام: 2019/04/10 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/09/10 ؛ تاريخ القبول: 2019/12/29

الملخص:

تمثل إدارة المعرفة إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة إذ هي ممارسة فاعلة من ممارساتها الأكثر تلاؤما مع التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال , حيث تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية و تسعى إلى إبراز عمليات إدارة المعرفة و بشكل أكثر تحديدا من خلال ربط العلاقة بين إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية .

توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة موبيليس المتجسدة في إدارتها العليا تدعم عمليات تنمية و تطوير الموارد البشرية وتسطر لذلك برامج تدعم المعرفة , حيث تطور المنظمة بالحصول على معرفة جديدة و بالالتزام بتقديم توليفة تجمع بين أهداف المؤسسة و أهداف الكفاءات البشرية التي تؤثر على أهداف باقي الموظفين

الكلمات المفتاحية .: إدارة المعرفة ، تنمية الموارد البشرية ، الكفاءات البشرية

تصنيف JEL : M12 , O15

ABSTRACT:

Knowledge management is one of the contemporary intellectual developments in the Recent management philosophy, as is the practice of the actors from the most compatible with the practices of accelerating changes in the business world, where this study is designed to identify the role of the management of knowledge in human resources development and seeks to highlight the knowledge management operations and more to try to link the relationship between knowledge management and human resources development,

the study found that the institution of the mobilis embodied in top management supports the development and development of human resources and hit so programs that support the development of knowledge, where the organization access to new knowledge and provide a synthesis between the institution's objectives and goals of the human competencies that affect the objectives of the rest of the Staff

Keywords: knowledge management, human resources development, human efficiencies

JEL classification : M12 ,O15.

* حاوشين ابتسام

مقدمة

يعد المورد البشري أهم مورد للمنظمة الحديثة بمختلف أنواعها و تعتبر التنمية و التدريب أساسا لنجاحها خاصة في ظل شدة المنافسة و العولمة الاقتصادية، فالاقتصاد الحالي يتميز بانتشار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي ساهمت في انتشار المعرفة و تطوير القدرات و المهارات الفنية و في ظل هذه التحديات التي يفرضها الاقتصاد الرقمي تم تأسيس إدارة المعرفة التي بمقتضاها يتم تحويل المعلومات و الموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عليا من أجل تطوير قابليات الأفراد و قدرات المنظمات و مساعدتها على اتخاذ الإجراءات و اتخاذ القرار في بيئة تتميز بالتغيرات الطارئة، عليه وجب تأسيس التدريب الخاص بالمورد البشري على أساس و مقومات تستجيب لهذه المتطلبات و نجد أن سر نجاح كبرى المنظمات العالمية يعتمد على استخدام الموارد المتاحة و بكفاءة عالية عن طريق المورد البشري. و مما سبق تتضح الإشكالية التي سوف نحاول الإجابة عنها من خلال هذه الورقة البحثية على النحو التالي:

هل تعتبر إدارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية ؟

و بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية وضعنا جملة من الأسئلة الفرعية :

- هل تمكن عمليات إدارة المعرفة من تنمية الموارد البشرية ؟
- هل تعتبر إدارة المعرفة أنشطة داعمة للبحث و التطوير بالنسبة للكفاءات البشرية ؟

فرضيات الدراسة : يمكن وضع الفرضيتين التاليتين :

- تمكن عمليات إدارة المعرفة من تنمية الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس .
- تحقق إدارة المعرفة أنشطة داعمة للبحث و التطوير بالنسبة للكفاءات البشرية .

1. إدارة المعرفة

1.1 مفهوم إدارة المعرفة : نجد مجموعة من التعاريف ندرج منها ما يلي :

أنها "مدخل نظامي متكامل لإدارة و تفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات " . (مجاني غنية بن ساعد يمينة، 2016، ص12) أو "عملية تحويل المعلومات و الموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عليا " (أسماء رشاد نايف صالح، 2012، ص8) كما أنها "وظيفة الإدارة المسؤولة عن الاختيار المنظم و السعي للوصول إلى أفضل الممارسات من خلال التخزين و النشر و تطبيق للمعرفة و نشرها " (بلخضر نصيرة ، 2016_2017، ص87) و يمكن أن نلمها في تعريف شامل على أن إدارة المعرفة مجموعة التقنيات، والأدوات، والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستغلال المعرفة لخدمة أهداف مؤسسة معينة وتحقيقها.

2.1 عمليات إدارة المعرفة : نوجزها في النقاط التالية:

1.2.1 توليد المعرفة : و يعني الحصول على المعرفة ، بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة و تحويل المستوى الفردي إلى مستوى جماعي عن طريق التشارك (نداء محمد النجار ، 2012، ص45) بالتالي هي قدرة تنظيمية على خلق و نشر المعارف الجديدة (Skrbinjek, p119,2014) بحيث تكون بجميع المستويات التنظيمية و تجسيدها في نتائجها (Al hakim , Hassan,2012,p40)

2.2.1 تخزين و حفظ المعرفة : تتعلق عملية حزن المعرفة بعمليات الاحتفاظ و الإدامة و الترميز و السرية والرسمية و الحماية و الاسترجاع (فرحاني

لويذة، 2015_2016، ص125) بالتالي فان ذاكرة المنظمة هي المخولة بعملية الحزن و الحفظ (Ferreira ; Pilattip,2014,p55) بحيث يتمكن

الآخرون في المنظمة من الوصول إليها (Mohsen & Al ;2011,p1215)

1.2.1 استخدام المعرفة : يتطلب استخدامها تغيير فلسفة أكثر المنظمات ليس في عمل الأفراد فقط ، لكن أكثر أهمية في سلوكهم و تفاعلهم مع بعضهم البعض، حيث القضايا الثقافية تعد العقبة الأكبر في تنفيذ إدارة المعرفة و ذلك لكون الصعوبة في أكثر جهود إدارة المعرفة تكمن في الثقافة التنظيمية المتغيرة و عادات عمل الأفراد (Rémy Ressler ; P 15)

1.2.4 توزيع و نشر المعرفة: تتمثل عملية توزيع المعرفة بكل من عمليات النقل و المشاركة و النشر و الانتقال و التبادل و التحويل و التدقيق (نعيمه يجاوي ، فتيحة بن أم السعد، 2015، ص29) ، لكن عملية النقل تتطلب تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة (Rodríguez,2015,p370) ، مع الأخذ بعين الاعتبار الوسيلة المناسبة لنقل المعرفة بالإضافة إلى الفرص و المعوقات (Wuim-Pam,2014,p50)

2. تنمية الموارد البشرية

1.2 مفهوم تنمية الموارد البشرية: نجد مجموعة من التعارف ندرج منها ما يلي :

باعتبارها نظاما فرعيا" : هي نظام ضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية لتسيير الموارد البشرية و الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة". (بن نافلة قدور، فليش عبد الله ،سنة2009،ص9)

باعتبارها نشاطا مستمرا" : هي نشاط مستمر باستمرار المؤسسات تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة و إمكانياتها الحالية و البيئة المحيطة بها بمتغيراتها و تطوراتها و ما تفرزه من فرص و تحديات بما يضمن استغلال كل ما يتاح لها من فرص وظيفية" (برك نعيمة ،العدد7،ص82)

باعتبارها نشاطا شاملا : "هي نشاط يمتد ليشمل جميع العاملين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها و بما يضمن زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز و كذلك مساعدة العاملين على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي و ذلك في الأجلين القصير و الطويل" (بلقوم فريد ، دفعة 2012_2013،ص11)

2.2 إستراتيجية تنمية الموارد البشرية :

1.2.2 إستراتيجية التدريب : يقصد بالتدريب مجموعة من الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء و تنفيذ وظائفهم بنجاح (محمد سيد سلطان، 2016،ص25)

الاحتياجات التدريبية: تحديد الأعمال، الوظائف، الأهداف، الميزانية، الأفراد المتدربين (Wilson ; 2012, p233) .

تحليل المهام : دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة مما يمكن من معالجة فجوات العمل;(Dessler,2016,p117)

تحليل فردي : و يتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالفرد و مقارنتها بالمواصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية(wilson ;2018,p102)

اختيار أساليب التدريب : المحاضرات ، دراسة الحالات ، تقمص الأدوار (Wilson ;2013 ;p241)

2.2.2 إستراتيجية التنمية الإدارية : من أهم طرق تقييم برنامج التنمية ما يلي:

تحليل الاحتياجات الإدارية : اختيار طرق التدريب ، اختيار المدربين ، تحدي فترة التدريب : (محمد الهزام ، 2013،ص46)

الطرق الكمية: معايير القياس مثل الإنتاجية، دوران العمل، (Cunningham ;2012,p204)

الطرق النوعية: نوعية البرامج المقدمة، كفاءة المدرب، كفاءة التقييم (Armstrong,2010,p218)

قوائم الاستبيان : تقدم للمتدربين تصاغ في شكل عبارات أو أسئلة للتمكن من معرفة الحل (Wilson,2012,p17).

الملاحظة المباشرة : رد فعل المتدربين اتجاه البرنامج (Meerut ;2014,p216)

الاجتماعات : اختتام الدورة التدريبية باجتماع لمعرفة انطباعات المتدربين (kolb,2015,p25).

3.2.2 إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية : تمر عملية تنمية الكفاءات البشرية بالعديد من المراحل (Florence Laval ; 2014 ; p 15)

تحديد الأفراد المستهدفين : تقدم عينة مستهدفة متجانسة بالمنصب و النشاط (hannafey, vitulano,2013,p141) .

اختيار المدربين : يكون معين بالمؤسسة، خبراء بالمراكز التدريبية(الجامعات، المعاهد)، مهمته نقل المعرفة أو تغيير المواقف أو توجيه السلوك (Ives ; 2010,p53) .

مستوى التعلم : اكتساب المعارف الأساسية، اكتساب المهارات، تحسين القدرة الإنتاجية (Marinescu ;2010,p8) .

3 - إدارة المعرفة كآلية لتنمية الموارد البشرية :

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها و التي من ضمنها اعتبارها كآلية لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة وهذا من خلال:

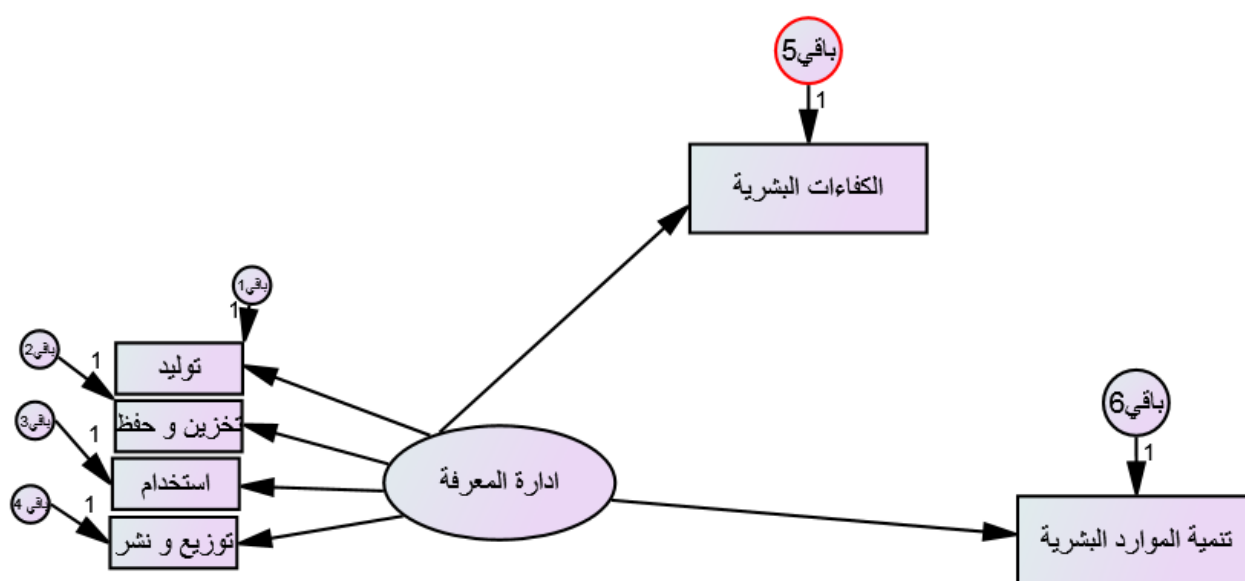
- ❖ لإدارة المعرفة دور كبير في هيكلة منظمات المستقبل حيث سميت بالمنظمة المتعلمة أي المبنية على المعرفة (Parthirage Chamind ; p 10) .
 - ❖ تتيح إدارة المعرفة إقامة علاقات بين مختلف الأفراد و تعزيز العمل الجماعي و تبادل المعارف التنظيمية بينهم (senge,2014,p92)
 - ❖ تعتبر عملية توليد المعرفة من أهم العمليات التي تضطلع بها إدارة المعرفة (سراج وهيبه ،2013،ص24)بالتالي إدارة المعرفة تدعم أنشطة البحث التطوير من خلال تنمية الكفاءات البشرية (Uzohue, Yaya,2016,p92)
 - ❖ تنمية معارف الأفراد لتحقيق في ظل إدارة المعرفة التي تتطلب التحديث المستمر في ظل بيئة متسارعة تعيشها المنظمة (مبروك قدور جبار . 2013. ص21)
- الأمر الذي يحدث الأثر الإيجابي على كفاءات الأفراد (Andreeva ,Kianto 2011,p1019)

❖ 4. دور إدارة المعرفة في عملية تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة مجمع مؤسسة موبيليس بالجزائر العاصمة .

1.4 مجتمع الدراسة: في شهر أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لمجمع أراسكوم لوضع شبكة الهاتف النقال و تقديم الخدمات المرتبطة به لكن في عام 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت و النقال GSM الموروثة عن وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و في أوت 2003 تمت عملية تفريع شركة اتصالات الجزائر و إنشاء أ تي م موبيليس للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم ، في ماي 2004 تم تدشين مركز خدمة المشتركين ، و في ديسمبر من نفس السنة تم الإفراج على خدمة المشتركين ، بعدها تدشين أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال ، حيث وصل عدد المشتركين 3 مليون ، ثم 5 مليون سنة 2006 و 10 ملايين سنة 2012 مع تسجيل 120 وكالة تجارية و 60,000 نقطة بيع غير مباشرة و أكثر من 5000 محطة تغطية BTS و وصل عدد المشتركين سنة 2016 إلى 14 مليون مشترك .

2.4 أداة الدراسة: لتحقيق أداة الدراسة تم الاعتماد بشكل تام على استبيان كأداة من أدوات القياس لمتغيرات الدراسة و قد تم توزيع استمارات الأسئلة على عمال و إدارات مؤسسة موبيليس بالجزائر العاصمة أين تم استرجاع 60 من أصل 70 استمارة و لم يتم استبعاد أي استمارة بعد الفحص كما قدرت نسبة استرجاع الاستبيان بـ 85% من حجم العينة الموزعة، بموجب متغيرات الدراسة تم بناء نموذج لها بالاعتماد على طريقة النمذجة البنائية Amos ، أين تم استخدام النموذج البنائي لقياس العلاقة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة ، و المتغير التابع تنمية الموارد البشرية و الكفاءات البشرية كمتغير تفاعلي.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر : مخرجات Amos

الجدول رقم (1): مؤشرات المطابقة

Mod el	CMIN	Df	NC	SRM R	GFI	TLI	CFI	RMS EA	AG	BCC	BIC	ECV T
M1	383.72	54	7.10	0.04	0.91	0.9	0.92	0.08	431	432.5	544.1	0.54
M2	105.84	43	2.46	0.02	0.97	0.97	0.98	0.04	175.84	177	339.8	0.22
	غير دالة			0.08 أقل	أكبر 0.90	أكبر من 0.90	أكبر من 0.90	أقل من 0.05	الأفضل	الأفضل و الأصغر	الأقل و المقتصد	

المصدر : بناء على مخرجات Amos

بعد بناء النموذج كمرحلة أولى ن قمنا بتحديد احتياجات النموذج ، حيث تبين أنه نموذج معين ، أي عدد البيانات أكبر من الاحتياجات ، ثم مرحلة حساب النموذج و تقديم النتائج المتعلقة بمؤشرات المطابقة ، أي هذا النموذج قريب من الفلسفة النظرية للدراسة و مناسب لها أم لا ، أين تبين في اختبار المسارات ، تقديم اقتراح بحذف المسار (الكفاءات إلى تنمية الموارد البشرية) و كان هذا الحذف لا يتعارض مع نظرية الدراسة بل قام بتحسين النموذج ، عليه و بناء على مؤشرات المطابقة المهمة و الحاسمة تظهر صحة النموذج.

3.4. أدوات التحليل الإحصائية: استعملنا أداتين من أدوات التحليل الإحصائي و هما:

- المتوسط الحسابي: معرفة استجابة الأفراد الباحثين عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابة أفراد الدراسة لكل عبارة من العبارات .

4.4 معامـل الثبات: يستعمل بهدف التحقق من وجود اتساق داخلي لعبارات الاستبيان، و عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا تكررت الإعادة مرة أخرى في ظروف ماثلة و يمكن ملاحظة النتائج المحصل عليها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3): معامـل الثبات

معامل الثبات الكلي للاستبيان الأول الخاص بالعاملين	
عدد العبارات	24
CRONBACH ALPHA	0.804

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

5.4 مقياس التحليل :

الجدول رقم (4): (مقياس ليكارت الخماسي)

التقييم	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: learn.com (07/05 /2016) <https://documentation.desire>

6.4 معيار مقياس التحليل :

الجدول رقم (5): معيار مقياس التحليل

التقييم	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
المجال	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر <https://issuu.com.alzahi937.does> 08/05/2016 .

7.5 البيانات الأولية لعينة الدراسة :

الجدول رقم (6) : بيانات عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	27	67,5%
أنثى	13	32,5%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

التعليق : تبين بيانات الجدول أن نسبة 67,5% من أفراد العينة ذكور بينما نسبة 32,5% إناث

الجدول رقم (7) : بيانات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
جامعي	17	42,5%
وثانوي	13	32,5%
متوسط	10	25%
المجموع	40	

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

ادارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات-(ص ص : 52-63)

التعليق: تبين بيانات الجدول أن نسبة 42,5% من أفراد العينة يحملون شهادات جامعية , أما نسبة 32,5% من المبحوثين يحملون مؤهلات ثانوية و 10% من أفراد العينة ذوي مستوى متوسط

الجدول رقم (8): بيانات عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
5 إلى 10 سنوات	16	40 %
10 إلى 15 سنة	15	37,5 %
15 سنة فما فوق	9	22,5 %
المجموع	40	100 %

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

التعليق : تبين بيانات الجدول أن نسبة 40% من أفراد العينة لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات خبرة و نسبة 37,5% من المبحوثين لديهم خبرة 10 إلى 15 سنة و أن نسبة 22,5 % لديهم خبرة تفوق 15 سنة

8.4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تمكن عمليات إدارة المعرفة من تنمية الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس,

الجدول رقم (9): بالنسبة لإدارة المعرفة

الرقم	الإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تنمية مهارات و معارف الموظفين عن طريق التدريب و تشجيع التعليم	1.38	0.49
2	المحافظة على المعرفة المتوفرة في المنظمة	1,92	0,98
3	تطوير المعرفة المتوفرة في المنظمة بالحصول على معرفة جديدة	2,48	1.31
4	نقل خبرات الكفاءات البشرية إلى باقي الموظفين	2,46	1.31
المجموع		المتوسط الحسابي الكلي	2.06

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

التعليق : يبين الجدول رقم (9) أن مستوى الإجابة للعاملين عينة الدراسة عن الأسئلة المتعلقة **إدارة المعرفة** تعكس درجة موافق وفقاً لمقياس التحليل , حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي الكلي (2.06) .

- ✓ أما على مستوى العبارات، فنلاحظ أن إجابة الأفراد عينة الدراسة عن العبارة المتعلقة تنمية مهارات ومعارف الموظفين عن طريق التدريب وتشجيع التعليم تمثل قيمة 1.38 كمتوسط حسابي و هي قيمة تعكس درجة موافق جداً، بانحراف معياري قدره 0.49 مما يعني عدم وجود تجانس بين الإجابات حول هذه العبارة .
- ✓ بالنسبة للعبارة الثانية و التي تقول المحافظة على المعرفة المتوفرة في المنظمة ، فقد حصلت على متوسط حسابي 1,92 مايدل اتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة ، و بلغ الانحراف المعياري 0,98 مما يعني درجة عالية من التجانس بين الإجابات حول هذه العبارة .
- ✓ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة 2,48 التي تقول تطوير المعرفة المتوفرة في المنظمة بالحصول على معرفة جديدة ، مما يعني وجود اتجاه لدى أفراد العينة نحو الاقتناع بهذا الاتجاه أما الانحراف المعياري قدر ب 1.31 وهي قيمة تعكس عدم تجانس الإجابات حول هذه العبارة.
- ✓ نجد أن موافقة أفراد العينة على العبارة الرابعة المتعلقة نقل خبرات الكفاءات البشرية إلى باقي الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,46 بانحراف معياري قدر ب 1.31 يعكس عدم تجانسا في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (10): تنمية الموارد البشرية

الرقم	الإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	تحديد الاحتياجات التدريبية	1.6	0.93
6	اختيار أساليب التدريب	2.1	1.25

ادارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات-(ص ص : 52-63)

7	تحديد أهداف التدريب	1.7	0.97
8	اختيار المدربين	1.25	0.55
9	تحديد الفئة المستهدفة من التدريب	1.55	0.6
	المجموع	المتوسط 1.64	الحسابي الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج الاستبيان.

التعليق: يبين الجدول رقم (10) أن مستوى إجابة العاملين عينة الدراسة عن الأسئلة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية تعكس درجة موافق جدا وفقا لمقياس التحليل ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (1.64).

✓ أما على مستوى العبارات، فنلاحظ أن إجابة الأفراد عينة الدراسة عن العبارة المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية تمثل قيمة 1,6 كمتوسط حسابي و هي قيمة تعكس درجة موافق جدا بانحراف معياري قدره 0,93 مما يعني وجود تجانس بين الإجابات حول هذه العبارة .

✓ بالنسبة للعبارة السادسة و التي تقول اختيار أساليب التدريب، فقد حصلت على متوسط حسابي 2,1 ما يدل أن اتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة ، و بلغ الانحراف المعياري 1,25 مما يعني أنه لا يوجد تجانس بين الإجابات حول هذه العبارة .

✓ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة السابعة 1,7 التي تقول تحديد أهداف التدريب ، مما يعني وجود اتجاه لدى أفراد العينة نحو الاقتناع بهذا الرأي أما الانحراف المعياري قدر بـ 0,97 و هي قيمة جيدة جدا تعكس تجانس الإجابات حول هذه العبارة .

✓ نجد أن موافقة أفراد العينة على العبارة الثامنة المتعلقة باختيار المدربين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.25 ، بانحراف معياري قدر بـ 0.55 يعكس تجانسا في إجابات المبحوثين .

✓ أما الموافقة على العبارة التاسعة و التي مفادها تحديد الفئة المستهدفة من التدريب بلغت 1.55 مما يعني درجة عالية من الموافقة، فيما بلغ الانحراف المعياري 0.6 ما يعكس تجانسا في إجابات المبحوثين

الجدول رقم (11): إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية

الرقم	الإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	تدعم الإدارة العليا عمليات تنمية و تطوير الموارد البشرية	1.9	1.07
11	تسخر المؤسسة برامج تدعم المعرفة التي تملكها الموارد البشرية	2.65	1.26
12	الاعتماد على أساليب التنمية المبنية على العمل الجماعي	2.15	1.03
13	توفر المؤسسة مجال لدعم المعرفة من خلال التبادل الثقافي و المؤتمرات	2	0.72
14	الاعتماد على مبدأ المشاركة في عملية استخدام المعرفة	2.15	0.98
	المجموع	المتوسط الحسابي الكلي 2.17	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج الاستبيان.

✓ **التعليق:** يبين الجدول رقم (11)، أن مستوى الإجابة للعاملين عينة الدراسة عن الأسئلة المتعلقة بإدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية تعكس درجة موافق وفقا لمقياس التحليل ، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي الكلي (2.17) .

✓ أما على مستوى العبارات ، فنلاحظ أن إجابة الأفراد عينة الدراسة عن العبارة المتعلقة بدعم الإدارة العليا عمليات تنمية و تطوير الموارد البشرية تمثل قيمة 1.9 كمتوسط حسابي و هي قيمة تعكس درجة موافق بانحراف معياري قدره 1.07 مما يعني وجود تشتت بين الإجابات حول هذه العبارة.

✓ بالنسبة للعبارة الحادية عشر و التي تقول تسخر المؤسسة برامج تدعم المعرفة التي تملكها الموارد البشرية، فقد حصلت على متوسط حسابي 2.65 ما يدل على اتجاهات محيطة لأفراد العينة اتجاه هذه العبارة ، و بلغ الانحراف المعياري 1.26 مما يعني أنه لا يوجد تجانس بين الإجابات حول هذه العبارة

✓ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية عشر 2.15 التي تقول الاعتماد على أساليب التنمية المبنية على العمل الجماعي، مما يعني الاتفاق أفراد العينة نحو هذا الاتجاه أما الانحراف المعياري قدر بـ 1.03 و هي قيمة تعكس عدم تجانس الإجابات حول هذه العبارة .

✓ نجد أن موافقة أفراد العينة على العبارة الثالثة عشر التي تقول توفر المؤسسة مجال لدعم المعرفة من خلال التبادل الثقافي و المؤتمرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2 ، بانحراف معياري قدر بـ 0.72 يعكس تجانسا في إجابات المبحوثين.

ادارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات-(ص ص : 52-63)

✓ أما الموافقة على العبارة الرابعة عشر و التي مفادها الاعتماد على مبدأ المشاركة في عملية استخدام المعرفة بلغت 2.15 مما يعني درجة الموافقة ، فيما بلغ الانحراف المعياري 0.98 ما يعكس تجانسا كبيرا في إجابات المبحوثين.

يمكن أن نستخلص ، انطلاقا من المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة عشر التي تعكس درجة الموافقة على أنه تمكن عمليات ادارة المعرفة من تنمية الموارد البشرية، في مؤسسة محل الدراسة و هذا يعني أن الفرضية الأولى صحيحة .

الفرضية الثانية : تحقق إدارة المعرفة أنشطة داعمة للبحث و التطوير بالنسبة للكفاءات البشرية

الجدول رقم (12): الكفاءات البشرية

الرقم	الإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
15	مورد بشري استراتيجي يتميز بالمرونة في الاستجابة للتغيرات السريعة	2.3	1.17
16	يتميز بالتعلم المستمر و تحديد المعارف	2.35	1.03
17	عمليات التدريب متخصصة و تتم على عدة مستويات	2.45	1.31
18	تحليل المناصب المتاحة و تقييم مردوديتها	1.6	0.99
19	المسؤول على تطوير كفاءات فريق العمل	1.85	0,74
	المجموع	المتوسط الحسابي الكلي 2.11	

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

✓ **التعليق :** تبين نتائج الجدول (12) ، أن مستوى الإجابة للعاملين عينة الدراسة عن الأسئلة المتعلقة الكفاءات البشرية تعكس درجة موافق وفقا لمعيار مقياس التحليل ، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي الكلي (2.11) .

✓ أما على مستوى العبارات ، فنلاحظ أن إجابة الأفراد عينة الدراسة عن العبارة المتعلقة مورد بشري استراتيجي يتميز بالمرونة في الاستجابة للتغيرات السريعة تمثل قيمة 2.3 كمتوسط حسابي و هي قيمة تعكس درجة موافق بانحراف معياري قدره 1.17 مما يعني وجود عدم تجانس بين الإجابات حول هذه العبارة.

✓ بالنسبة للعبارة السادسة عشر و التي تقول يتميز بالتعلم المستمر و تحديد المعارف، فقد حصلت على متوسط حسابي 2.35 مايدل باتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة ، و بلغ الانحراف المعياري 1.03 مما يعني أنه لا يوجد تجانس بين الإجابات حول هذه العبارة .

✓ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة السابعة عشر 45,2 التي تقول عمليات التدريب متخصصة و تتم على عدة مستويات ، مما يعني وجود افتتاع لدى أفراد العينة بهذا الاتجاه ، أما الانحراف المعياري قدر بـ 1.31 و هي قيمة تعكس عدم تجانس بين الإجابات حول هذه العبارة .

✓ نجد أن موافقة أفراد العينة على العبارة الثامنة عشر المتعلقة تحليل المناصب المتاحة و تقييم مردوديتها كانت عالية جدا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.6 ، بانحراف معياري قدر بـ 0.99 يعكس درجة عالية من تجانس في إجابات المبحوثين

✓ أما الموافقة على العبارة التاسع عشر و التي مفادها المسؤول على تطوير كفاءات فريق العمل بلغت 1.85 مما يعني درجة الموافقة، فيما بلغ الانحراف المعياري 0,74 ما يعكس تجانسا في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (13): إدارة المعرفة و تنمية الكفاءات البشرية

الرقم	الإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20	تنمية مهارات و معارف الموظفين عن طريق التدريب و تشجيع التعليم	2.25	1.16
21	الحفاظة على المعرفة المتوفرة في المنظمة	2.3	0.93
22	تطوير المعرفة المتوفرة في المنظمة بالحصول على معرفة جديدة	2.45	0.6
23	تقديم توليفة تجمع بين أهداف المؤسسة و أهداف الكفاءات البشرية	2.4	1.09
24	إشراك الكفاءات البشرية في عملية صنع القرار	2.3	0.97
	المجموع	المتوسط الحسابي الكلي 2.34	

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

- ✓ **التعليق :** تبين النتائج في الجدول رقم (13) ، أن مستوى الإجابة للعاملين عينة الدراسة عن الأسئلة المتعلقة بإدارة المعرفة و تنمية الكفاءات البشرية تعكس درجة موافق وفقاً لمقياس التحليل ، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي الكلي (2.34) .
- ✓ أما على مستوى العبارات، فنلاحظ أن إجابة الأفراد عينة الدراسة عن العبارة المتعلقة تنمية مهارات و معارف الموظفين عن طريق التدريب و تشجيع التعليم تمثل قيمة 2.25 كمتوسط حسابي و هي قيمة تعكس درجة موافق بانحراف معياري قدره 1.16 مما يعني وجود عدم تجانس بين الإجابات حول هذه العبارة .
- ✓ بالنسبة للعبارة الواحدة و العشريون و التي تقول المحافظة على المعرفة المتوفرة في المنظمة، فقد حصلت على متوسط حسابي 2.3 مايدل باتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة ، و بلغ الانحراف المعياري 0.93 مما يعني أنه يوجد درجة عالية من تجانس بين الإجابات حول هذه العبارة .
- ✓ بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية و العشريون 2.45 التي تقول تطوير المعرفة المتوفرة في المنظمة بالحصول على معرفة جديدة، مما يعني وجود اتجاه لدى أفراد العينة نحو الاقتناع بهذا الاتجاه أما الانحراف المعياري قدر ب 0.6 و هي قيمة تعكس تجانس الإجابات حول هذه العبارة.
- ✓ نجد أن موافقة أفراد العينة على العبارة الثالثة و العشريون المتعلقة تقادم توليفة تجمع بين أهداف المؤسسة و أهداف الكفاءات البشرية كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.4، بانحراف معياري قدر ب 1.09 يعكس عدم تجانسا في إجابات المبحوثين .
- ✓ أما الموافقة على العبارة الرابعة و العشريون و التي مفادها إشراك الكفاءات البشرية في عملية صنع القرار بلغت 2.3 مما يعني درجة الموافقة، فيما بلغ الانحراف المعياري 0.97 ما يعكس تجانسا عاليا في إجابات المبحوثين.
- يمكن أن نستخلص ، انطلاقاً من المتوسط الحسابي للعبارات العشر التي تعكس درجة الموافقة على تحقيق إدارة المعرفة أنشطة داعمة للبحث و التطوير بالنسبة للكفاءات البشرية مؤسسة محل الدراسة و هذا يعني أن الفرضية الثانية صحيحة ..
- 9.4- تحليل نتائج الدراسة :** يمكن تقسيمها إلى جزئين نتائج نظرية و أخرى تطبيقية :

➤ نتائج الدراسة النظرية:

- ❖ لإدارة المعرفة دوراً في تحقيق التنمية للمورد البشري كونها تعزز مهارات العمل من خلال الدورات التدريبية بالإضافة إلى عامل نقل الخبرات إلى باقي العاملين بالاستعانة بالكفاءات البشرية ، حيث أنها تشجع على التعلم و تفتح باب المبادرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم و معارفهم
- ❖ وجدت الدراسة أنه من أجل تنمية الموارد البشرية يجب تنمية المعارف لديه و تطويرها بالاستعانة بإدارة المعرفة بحث تنعكس مهارات عمل وإبداعات على شكل منتجات و خدمات جديدة ، بحيث تنعكس على شكل حلول لمشاكل يمكن أن تعترض العمل ،
- **نتائج الدراسة التطبيقية:** بعد اختبار الفرضيات يمكن أن نستخلص النتائج التالية :

أظهرت نتائج تحليل

الفرضية الأولى ،تمكن عمليات إدارة المعرفة من تنمية الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة إلى أن المؤسسة و انطلاقاً من تنمية الموارد البشرية بالاستناد إلى إدارة المعرفة تحرص على تنمية مهارات و معارف الموظفين عن طريق التدريب و تشجيع التعليم من خلال المحافظة على المعرفة المتوفرة في المنظمة ، بمراعاة تطوير المعرفة المتوفرة في المنظمة بالحصول على معرفة جديدة ، مع مراجعة نقل خبرات الكفاءات البشرية إلى باقي الموظفين ، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ، و اختيار أساليب التدريب ما يمكنها من تحديد أهداف التدريب و اختيار المدربين تحديد الفئة المستهدفة من التدريب تدعم الإدارة العليا عمليات تنمية و تطوير الموارد البشرية ، حيث تسخر المؤسسة برامج تدعم المعرفة التي تملكها الموارد البشرية بالاعتماد على أساليب التنمية المبنية على العمل الجماعي ، كما توفر المؤسسة مجالاً لدعم المعرفة من خلال التبادل الثقافي و المؤتمرات بالاعتماد على مبدأ المشاركة في عملية استخدام المعرفة

- أظهرت نتائج تحليل الفرضية الثانية التي تقول تحقق إدارة المعرفة أنشطة داعمة للبحث و التطوير بالنسبة للكفاءات البشرية مؤسسة محل الدراسة ، توصلت الدراسة بناء على الكفاءات البشرية باعتبارها مورد بشري استراتيجي يتميز بالمرونة في الاستجابة للتغيرات السريعة بالتعلم المستمر و تحديد المعارف وكذا توفير عمليات تدريب متخصصة و تتم على عدة مستويات بناء بعد تحليل المناصب المتاحة و تقييم مردوديتها و تتولى مسؤولية التطوير كفاءات فريق العمل ، بالتالي تحقق إدارة المعرفة باعتبارها أنشطة داعمة للبحث و التطوير تنمية مهارات و معارف الموظفين عن طريق التدريب و تشجيع التعليم ، بالمحافظة على المعرفة المتوفرة في المنظمة و تطويرها للحصول على معرفة جديدة و بالالتزام بتقادم توليفة تجمع بين أهداف المؤسسة و أهداف الكفاءات البشرية مع إشراك الكفاءات البشرية في عملية صنع القرار.

خاتمة و توصيات

انطلاقاً من الدراسة التي أدرجت في ورقتنا البحثية الخاصة بدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية و التي دعمت بدراسة حالة لمؤسسة وطنية و هي شركة موبيليس توصلنا إلى أن إدارة المعرفة أنشطة داعمة للبحث و التطوير بالنسبة للكفاءات البشرية باعتبارها مورد بشري استراتيجي يتميز بالمرونة في الاستجابة للتغيرات السريعة بالتعلم المستمر و تجديد المعارف وكذا توفير عمليات تدريب متخصصة ، كما أنها تركز على تنمية مهارات و معارف الموظفين عن طريق التدريب و تشجيع التعليم من خلال المحافظة على المعرفة المتوفرة في المنظمة و كان الحال بالنسبة للشركة الوطنية موبيليس محل الدراسة ، و على هذا الأساس و انطلاقاً من معالجتنا لموضوع دور إدارة المعارف في تنمية الموارد البشرية نتوصل إلى جملة من التوصيات ندرجها في النقاط التالية:

- إن إدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً وحيوياً في بناء المنظمات من حيث الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة وأهمها الأفراد والعمليات؛
- تعمل إدارة المعارف على توجيه توجيهِ المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس ؛
- تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة أي قدرة المؤسسة لاستخدام المعرفة الضمنية و الظاهرة؛
- تستند إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة و هذا من خلال تدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المنظمات المختلفة؛
- تعتمد إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة في إعداد خططها الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما تستند إليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية تهدف إلى تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الأداء بما يتناسب والمستويات التقنية السائدة في المنظمة؛
- تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدراتها التنافسية واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تحدّد المنظمات من المصادر المحلية والأجنبية .

قائمة المراجع و التهميشات

- مجاني غنية بن ساعد مينة(2016)، ادارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية ، العدد 07 ، ص12.
- أسماء رشاد نايف صالح(2012) ،المعرفة الضمنية و دورها في تنمية و تطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الادارة المعولمة، المؤتمر الدولي عولة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس لبنان،ص8.
- بلخضر نصيرة (2017)، الاستثمار في المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية و دوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة الشلف ، ص87.
- نداء محمد النجار(2012) ،دور ادارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، دفعة 2012 ،ص45.
- فرحاني لويذة (2016)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة بسكرة، ص125.
- نعيمة يحياوي (2015)، فتحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات و انعكاساتها على تنمية الموارد البشرية،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد02 ،ص29.
- بن نافلة قدور، قلش عبد الله(2009) ،دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل اقتصاد المعرفة، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ،العدد 7،ص9.
- باريك نعيمة(2009) ، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين انتاجية و تحقيق الميزة التنافسية،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا،العدد7،ص82.
- بلقوم فريد (2013)، انتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة الرهان الجديد لادارة الموارد البشرية ،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة تسان،ص11.
- محمد سيد سلطان(2016) ،تكنولوجيا الاعلام و الاتصال و تحقيق اقتصاد المعرفة، المنتدى الاعلامي السنوي السابع ؛الرياض المملكة العربية، السعودية ، ص25.
- محمد الهزام(2013) ، تسيير الموارد البشرية الفكري في تكنولوجيا المعلومات و اقتصاد المعرفة ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة تلمسان ،2013،ص46.
- سراج وهيبه (2013)، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة سطيف،ص24.
- مبروك قدور جبار(2013)، تطبيقات تكنولوجيا الاعلام والاتصال في ادارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة وهران، ص21

- Florence Laval (2014); **un processus de modernisation de gestion des ressources; humaines** a la mairie de paris ; **revue management et avenir** ;N20 ; p 15.
- Parthirage Chamind ; Dilanthi Amar ; **knowledge and organisational ;perfoormance contruction industry perspectiv; journal of knowlege management** ;canada;v11 , ; p 10.
- Michael Metrigator (2014);; **globatisation of the word economy potential benfits and costs and a net assessment;** milken insitut ; Canada; p 24 .
- Rémy Ressler ; Guy Lapame ; **génération d'une ontologi dans le de recherche opérationnelle,** journal de management;université de montréal; canada; p 15.
- Laith Ali Yousif AL-Hakim ; Shahizan Hassan; **The Relationships among Knowledge Management Processes,Innovation, and Organisational Performance in the Iraqi MTS; Knowledge Management International Conference, Johor Bahru, Malaysia, 4 – 6 July 2012,p40**
- Camila Lopes Ferreira, Luiz Alberto Pilatti, **Analysis of the Seven Dimensions of Knowledge Management in Organizations,journal of technology management & innovation**,vol 8,2014,p55

- Vesna Skrbinjek ; **knowledge management processes and quality assurance in higher education institutions** ; published by infonomics society ; slovenia ;2014 ; p119 ;
- Sayyes Mohsen & Al ; examining the impact of k m enablers on knowledge management processes , **procedia computer science** , vol 3 ; 2011 ; p1215
- John P Wilson ,**international human resourceee development ; learning , sducation and training for individuals organisations** ; kogan page, london ,2012 ; p233
- Gary Dessler ,**human resource management** ; pearson,canada ;2016 ;p 117
- John p wilson; **expereriential learning : a practical guide for training ;coachinig and education** ; kogan page, london,2018 ;p 102
- John P Wilson ; **colin beard experiential learing : training and coaching** ; kogan page, london,2013 ; p241
- J Barton Cunningham,**strategic human resource management** , palgrave ,london; 2016 ,p201
- Michael Armstrong,**human resource management practice**, first published ,kogan page ,london ,2010, P218
- John P Wilson , **international human resource development**, 3th edition ; kogan page ,london ;2012 ; p17
- College Meerut, Role of Training & Development in an Organizational Development, **International Journal of Management and International Business Studies**, Volume 4, Number 2 , 2014, p216
- David a kolb,**experiential learningand development** ;pearson education ; new jersey ;2015 ; p25
- hannafey f. t ; vitulano .a, ethics and executive coaching: an agency theory approach, **journal of business ethics**, 115vol,n°35,2013,p141
- Yossi lves , elaine cox,**relation ship coaching** ,frist published, routledge,new york ;2015 ; p53
- Paul Marinescu , **Mentoring and coaching on an organizational level** ,manager , n°11,2010 ; P8
- peter m senge,**the fifth siscipline fieldbook**,crown publishing group , new york ,2014;p92
- Chioma Euriel Uzohue , Japheth Abdulazeez Yaya ; knowledge management competencies required for library and information professionals in 21 century nigerian libraries ; **american journal of business and society**, vol. 1, no. 3, 2016, p 92
- Tatiana Andreeva , Aino Kianto ; knowledge processes, knowledge- intensity and innovation: a moderated mediation analysis ; **journal of knowledge management** ; vol. 15 no. 6 ; 2011 ; p1019
- Juan C. Rodríguez, Implementation of the human talent management through competencies model in a university in Metropolitan Lima, **Propósitos y Representaciones** , Vol. 3, N° 2, 2015, P370
- Ben Wuim-Pam, Employee Core Competencies for Effective Talent Management,**human resource management research**,4(3), 2014, P50