إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية في المنظمات المتعلمة – دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS فرع ENIEM عين الدفلى

Knowledge management as an input for achieving sustainable human resource development in educated organizations

Case Study : EIMS Sanitary Equipment Industrial The branch of ENIEM Ain Defla

ط د معيوف كمال[1]
مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا
جامعة الشلف – الجزائر
m.kamel@univ-chlef.dz

أ.د مزريق عاشور
مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا
جامعة الشلف – الجزائر
a.mezrig@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام: 2019/05/09 تاريخ النشر: 2020/03/03

Abstract:

The present study aims to highlight on the nature of the relationship between knowledge management and sustainable development of human resources. In order to achieve these objectives and to test the study hypothesis, a field study was conducted at the (EIMS) Enterprise (Industrial Enterprise for Sanitary Materials) in "AIN DAFLA", the researchers developed a questionnaire to measure the study variables, which was distributed on a convenient sample of (30). And after the statistical analysis of data collected has been conducted through the use of the (SPSS), the most important results are:

- There is a statistically significant impact at the level of (0.05) of knowledge management including its dimensions (knowledge generation and acquisition, knowledge storage, sharing knowledge, transfer and application of knowledge) on sustainable development of human resource in (EIMS) Enterprise.

- There are no statistically significant differences at the level of (0.05) in the degree of the study sample perception toward the Study variables according to their demographic characteristics.

Key words: Knowledge Management, Human Resources Development, learning Organization, (EIMS) Enterprise.

مقدمة

تواجه المنظمات الاقتصادية بشتى أنواعها في ظل اقتصاد المعرفة العديد من التحديات نتيجة لما يشهده عالم الأعمال من تطور سريع وعميق في مجالات عديد ة سواء كانت اقتصادية،اجتماعية،سياسية وتكنولوجية، ولعل من أهم هذه المجالات المجال التكنولوجي التي أصبحت المعرفة فيه تمثل موردا إستراتيجيا و ركيزة أساسية لخلق الثروة وعاملا مؤثرا ومحددا لنجاح المنظمات أو فشلها، وهذا كله دون نسيان أو تجاهل المورد البشري الساهر على إدارة هذه المعرفة باعتباره مولدا أساسيا لها، ولذلك وجدت المنظمات نفسها أمام حتمية تبني

1 - معيوف كمال، m.kamel@univ-chlef.dz

إستراتيجية إدارة المعرفة كمحرك إستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المستدامة وهذا من خلال الاهتمام بمختلف جوانب الموارد البشرية (جانب اقتصادي،اجتماعي،بيئي) .

وكنتيجة لهذه التغيرات زاد الاهتمام بالموارد البشرية من طرف المنظمات باعتبارها طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات والمعارف، وركيزة أساسية من ركائز تحقيق التنمية المستدامة في المنظمات الحديثة، أين أصبحت قيمة المنظمة وثروتها تتمثل في مواردها البشرية ومهاراتها المعرفية، وأفضل مخزون تعنى المنظمة بالاحتفاظ به والعمل على إدارته بشكل أفضل للاستفادة منه في تحقيق تنمية مستدامة.

ومما سبق نهتدي إلى طرح الإشكالية التالية التي سنحاول الإجابة عليها: **ما مدى تأثير إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحيEIMS فرع ENIEM مليانة – عين الدفلى؟**

و عليه فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول التساؤلات الجزئية التالية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة و بين تنمية الموارد البشرية المستدامة؟

2– هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة و بين تنمية الموارد البشرية المستدامة؟

3– هل يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة المبحوثين المكونين لعينة الدارسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية؟

فرضيات الدراسة: من أجل معالجة الإشكالية المطروحة تم اقتراح الفرضيات التالية:

1– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة بعملياتها (توليد و اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة و نقلها و تطبيق المعرفة) و بين تنمية الموارد البشرية المستدامة؛

2– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة و بين تنمية الموارد البشرية المستدامة؛

3– لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة المبحوثين المكونين لعينة الدارسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية و الديموغرافية.

أهمية الدراسة: بصفة عامة تظهر أهمية البحث في ما يلي:

1– الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظر للوضع الراهن الذي تمر به المنظمات الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بإدارة المعرفة كمدخل للتنمية المستدامة للموارد البشرية؛

2– الربط بين متغيرات الدراسة يعتبر إضافة علمية في مجال الموارد البشرية؛

3– الخروج بتوصيات و اقتراحات و التي يمكن أن تساهم في تبني المنظمات الجزائرية بصفة عامة و المنظمة المدروسة بصفة خاصة إستراتيجية إدارة المعرفة و علاقته بتنمية الموارد البشرية المستدامة.

أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

1– تسليط الضوء على موضوع إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية المستدامة؛

2– رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال إطلاعه على الأسس النظرية لهذا الموضوع؛

3– محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين إستراتيجية إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية المستدامة في المنظمة المدروسة؛

4– الإجابة على الإشكالية المطروحة؛

5– تحديد الفروق الإحصائية في أراء عينة الدراسة حول تساؤلات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية.

حدود الدراسة: تضمنت هذه الدراسة ما يلي:

1– الحدود المكانية: اختصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بهذه الدراسة الميدانية على المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي **EIMS** فرع **ENIEM** مليانة عين الدفلى.

2– الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الأول من الموسم الجامعي 2018–2019.

منهج الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة و اختبار صحة الفرضيات المذكورة و الوصول إلى الأهداف المرجوة والإحاطة بجميع جوانب الموضوع تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي، وذلك بإتباع الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال استعراض الجانب النظري، إلى جانب الاعتماد على المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي **EIMS** فرع **ENIEM** عين الدفلى"

تقديم البحث: وللإجابة على الإشكالية المطروحة سوف نتطرق إلى التطرق إلى ثلاث محاور أساسية:

المحور الأول: التأصيل النظري لإدارة المعرفة

المحور الثاني: الإطار العام لتنمية الموارد البشرية المستدامة في المنظمات المتعلمة

المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية المستدامة في المؤسسة الصناعية للعتاد الصناعي **EIMS** فرع **ENIEM** مليانة – عين الدفلى–

المحور الأول: التأصيل النظري لإدارة المعرفة

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال وتعاظم دورها بعد أن أدرك أن تميز المؤسسة يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز الإبداع المستمر وتحقيق التفوق.

أولا:تعريف المعرفة و أنواعها

سنحاول من خلال هذا الجانب أن نوضح أهم التعاريف الخاصة بالمعرفة وأهم أنواعها.

1– تعريف المعرفة

تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع وتعدد الكتاب والباحثين في هذا المجال، ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق،فالمعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله، دون علمته، وكذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها المعلومات أو الحقائق التي يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما[1].

وعرفها **Alter** عام 1999 على أنها مزيج من أفكار و مفاهيم و قواعد و إجراءات، و التي تهدف إلى استخدام الذكاء عند الفرد من أجل اتخاذ القرارات المناسبة[2] ،كما عرفت أيضا بأنها البيانات و المعلومات و الإرشادات و الأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، و توجه السلوك البشري فرديا و مؤسسيا في مجالات النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة [3]، و تعرف أيضا على أنها الاستغلال الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم و أفكارهم و التزامهم ورغباتهم[4]، وهناك من يرى بأن المعرفة مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي

تهدي الأفعال والقرارات أي بمعنى آخر فهي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، الحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد و المنظمات بخلق أوضاع جديدة و إدارة التغيير.[5]

ورغم كل الاختلافات ومما سبق فإن المعرفة بأنها عبارة عن معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

2–أنواع المعرفة

توجد تصنيفات عديدة للأنماط الأساسية للمعرفة، أشار إليها الكتاب والباحثون في مجال إدارة المعرفة، و لكننا سوف نركز على التصنيف الأكثر شيوعا والأكثر استخداما بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة الذي يصنف المعرفة على أنها نوعين أساسيين هما :المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية.

أ–المعرفة الظاهرة:هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية.[6]

ب–المعرفة الضمنية: ويرى **Allen** بأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية و تشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين ، وليس من السهل فهمها ،و هذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك و تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرية عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات[7].

وتتألف المعرفة الضمنية حسب **Wiig** على الحقائق و البيانات الثابتة و الأنماط الذهنية، وجهات النظر الأشكال ، الصور، المفاهيم ، الأحكام،التوقعات،الفرضيات ،المعتقدات و استراتيجيات التفكير.[8]

ثانيا: تعريف إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة توجها حديثا في علم الإدارة بدأ الاهتمام بها وتطويرها في أواسط التسعينيات وقد اشتملت الأدبيات الواردة بشأنها العديد من التعريفات منها ما قدمه رستوجي بأنها" عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة[9]، و يرى **Wiig** أن إدارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة، وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها، وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات وغيرها[10]، وعرف **Laurie** أيضا إدارة المعرفة على أنها :عملية إيجاد والحصول ومشاركة واستخدام المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي ولا يقتصر الأمر في إدارة المعرفة على عمليات الاستحواذ وتخزين واسترجاع المعرفة[11]، ويعرفها نجم بأنها" عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة و تحقيق رافعتها[12] ."

وعلى الرغم من اختلاف التعاريف المتعلقة بتحديد مفهوم إدارة المعرفة إلا أن أهداف إدارة المعرفة وغاياتها لا تخرج عن التالي[13]:

– إن إدارة المعرفة هي عملية منهجية لاكتشاف وتوليد المعرفة في المنظمة والحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية وتنظيمها ونشرها بين العاملين واستخدامها لتحسين الإنتاجية وتفعيل الأداء وصولا للأهداف المطلوبة؛

– تعد إدارة المعرفة مدخلا مناسبا لإضافة وإنشاء القيمة و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وامتلاك رأس المال الفكري من خلال الاستخدام الفعال للمعرفة والمزج والتركيب بين عناصر المعرفة من أجل توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة للوصول إلى اقتصاد المعرفة.

ثالثا:أهمية إدارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة من ناحية الدور الذي تقوم به ومزاياها والتي يمكن إجمالها في النقاط الآتية: [14]

1 –تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف و رفع الإيرادات؛

2 –تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

3 –تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

4 –تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛

5 –تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري وذلك من خلال تسهيل وصول المعرفة المتولدة عنها إلى الأطراف التي تحتاج إليها؛

6 –تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة و التعرف على الفجوات في توقعاتهم؛

7 –تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

رابعا:عمليات إدارة المعرفة

اختلفت آراء الباحثين في تحديد العمليات الأساسية لإدارة المعرفة ، ومهما اختلفت آرائهم في تحديد هذه العمليات إلا أنهم يتفقون على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة، وهي مجموعة العمليات المتتالية و المتكاملة التي تشكل دورة حياة المعرفة، والتي سنعرضها بشكل مختصر كما يلي:

1–تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد المعرفية، و لكي تتمكن المؤسسة من رصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أولا أن تحدد المصادر الداخلية للمعرفة التي تتمثل في ما لدى المؤسسة من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة و مستقبلها، وثانيا أن تحدد المصادر الخارجية للمعرفة التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بها والتي يجب رصدها بدقة. [15]

2–توليد المعرفة: بعد عملية التشخيص تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى توليد المعرفة و ذلك باستمرار من أجل تدعيم مكانتها التنافسية، نجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار وتوليد أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة و الكل مسئول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكده (نوناكا وتاكوتشي): "إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز و تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد". [16]

3–تخزين المعرفة :تتمثل في التوثيق و التخزين وحفظ الأنشطة المنجزة بطريقة تسمح للمعرفة بأن تكون متاحة للجميع، يستطيع من يريدها الاطلاع عليها، فالتثمين هي قدرة المؤسسة على نشر المعرفة على فئة مستهدفة من أجل استغلالها لإعادة إنتاج و إيداع معارف أخرى جديدة ومتطورة، وإن هذه العملية تتم من خلال عدة أساليب كبرامج المعلومات. [17]

4–المشاركة بالمعرفة و نشرها: جميع عمليات إدارة المعرفة في منتهى الأهمية، و المشاركة بالمعرفة من أهمها فلا بد من المشاركة بالمعرفة لكي تنجح المؤسسة في إدارة المعرفة، و تعتبر إتاحة المشاركة بالمعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمرا حيويا للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها [18]، وتتم عملية نقل المعرفة و نشرها بطرق رسمية و بطرق غير رسمية،فالطرق الرسمية تتمثل في التقارير، الرسائل،الندوات و المؤتمرات والمنشورات داخل المنظمة،أما الطرق غير الرسمية فتتمثل في تغيير الوظيفة داخل المنظمة و خارجها،العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة و فرق العمل. [19]

5–تطبيق المعرفة: و يعني ذلك جعل المعرفة قابلة للاستعمال من طرف المنظمة ،وذلك باستعمالها و الاستفادة منها، فجميع الأنشطة والعمليات السابقة لجمع و إنتاج و نشر المعرفة لا يمكن أن يكتب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات اليومية من قبل الأفراد في المؤسسة. [20]

6– تحديث وتطوير المعرفة :بسب تقادم المعرفة يجب أن تلجئ المؤسسات إلى مصادر متجددة للمعرفة باستمرار و أن تخصص إدارات للبحث و التطوير ميزانيات كافية ، كما يجب أن يتوافر لدى المؤسسات فرق عمل بحثية تتمتع بقدر كاف من المهارات والقدرات ولديها رغبة عالية في التعلم والابتكار . [21]

المحور الثاني: الإطار العام لتنمية الموارد البشرية المستدامة في المنظمات المتعلمة

تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية حقيقية في نظر المنظمات المتعلمة، وخاصة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئة هذه المنظمات في شتى المجالات، مما أدى إلى بروز مصطلح اقتصاد المعرفة، الأمر الذي جعل المنظمات تسعى إلى تبني إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لتطوير قدرات و مهارات الأفراد التي تضمن للمنظمة تحقيق نموها و استمرارها، ومن خلال هذا المحور سنحاول عرض مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى جانب إعطاء نظرة مختصرة للمنظمات المتعلمة، وفي الأخير سوف نتطرق إلى أهم أساليب تنمية الموارد البشرية.

أولا: إدارة الموارد البشرية

لقد أصبحت الموارد البشرية موردا أساسيا وإستراتيجيا للمؤسسة إلى جانب أنها أصل من أصول المؤسسة، وبها يتحدد نجاح أو فشل المنظمات.

1– تعريف إدارة الموارد البشرية: على الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة إلا أنها تتحد في مضمونها و فيما يأتي مجموعة من هذه التعاريف:

عرفها **Schuler** سنة 1981: على أنها مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة، وعرفها **Poole** سنة 1990: بأنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم، [22]، وعرفها أيضا **W.Glueck** على أنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد إدارة الموارد البشرية بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها. [23]

ومن هذه التعاريف نستخلص أن إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المؤسسة تسعى إلى الاهتمام بكل جوانب الأفراد العاملين في المنظمة من خلال المهام والوظائف التي تقوم بها.

2– مهام إدارة الموارد البشرية : تتمثل أهم أدوار إدارة الموارد البشرية في المنظمات فيما يلي:

أ–دور استشاري: حيث يقوم مدير الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية من جهة كما تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين، وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم في العمل من جهة أخرى، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، بمعنى أنها لا تملك سلطة البت في مشاكل الموارد البشرية أو اتخاذ قرارات بشأنها فدورها يكمن في تقديم مقترحات وحلول على ما يعرض عليها من مشاكل الموارد البشرية في الإدارات الأخرى،و لهذه الإدارات الحق في رفض أو قبول هذه المقترحات، وهذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المؤسسة، حيث إن كل مدير مسؤول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في إدارته ومن المنطقي أن تترك له سلطة اتخاذ القرارات داخل إدارته بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وهو يقوم بأداء ذلك بناءا على المقترحات التي تصله من إدارة الموارد البشرية و بالتالي يكون دور الموارد البشرية في هذه الحالة دور المرشد والناصح.[24]

ب–دور تنفيذي: يشمل ما تقوم به من وظائف في مجال إدارة الموارد البشرية كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب...الخ ، فالوظيفة التنفيذية تعتبر وظيفة تساهم في تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة، ففي المؤسسات الإنتاجية يعتبر الإنتاج، التسويق، والتمويل من الوظائف التنفيذية ،أما وظائف إدارة الموارد البشرية فهي لا تشترك بطريقة مباشرة في تحقيق الهدف الأساسي ولكن تساهم في ذلك بطرق غير مباشرة عن طريق تسهيل ومساعدة أداء العمل التنفيذي.[25]

ج–دور رقابي: تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية ،وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة،و عدم تجاوز أو مخالفة المديرين للوائح العمل و يتم ذلك عن طريق طلب إدارة الموارد البشرية بيانات من الإدارات المختلفة،حيث تقوم بتحليل هذه البيانات و استخلاص النتائج و تحديد الانحرافات و اقتراح أفضل الحلول. [26]

د–دور إستراتيجي :يتطلب الدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية و مراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي،فقد كان ينظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو تسوية الأجور وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا استراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها:[27]

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية؛
- تحقيق تكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة التنافسية؛
- زيادة دور الموارد البشرية و الرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية.

ثانيا: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية في المنظمات المتعلمة

لقد زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية و خاصة في المنظمات المتعلمة،نظرا لما لها من أهمية كبيرة ترجع بالفائدة على المنظمة من جهة، و لما تحققه من أهداف من جهة أخرى.

1– تعريف المنظمة المتعلمة

رغم اختلاف الكتاب باختلاف مدارسهم لإعطاء تعريف حول المنظمة المتعلمة ، إلى أن هذه التعاريف لا تختلف من حيث المضمون. عرف الكاتب **pedler** المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي تقوم بتسهيل عمليات تعلم المعارف لجميع عمالها [28] ، كما عرفها الكاتب **Desster** بأنها منظمة تسعى دائما لتصبح سباقة في إيجاد و اكتساب و نقل المعرفة،إلى جانب تطبيق تلك المعارف على الأفراد العاملين

في هذه المنظمة [29]، وعرفها الكاتب **Senge** سنة 1990 على أنها المنظمة هي التي يمارس كل العمال فيها نشاطاتهم بشكل مستقل، ويسعون دائما لتطوير قدراتهم من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، و هي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير.[30]

ومما سبق يمكن استنتاج أن المنظمة المتعلمة هي التي تعطي أهمية كبيرة لتنمية وتطوير قدرات و مهارات الأفراد، وهذا عن طريق التركيز على التعلم المستمر من جهة، والتركيز على مختلف عمليات المعرفة من جهة أخرى.

2– تنمية الموارد البشرية في المنظمات المتعلمة

نظرا للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمات في كل المجالات ، تسعى جميع هذه المنظمات إلى تنمية مواردها البشرية، و هذا من أجل ضمان البقاء و الاستمرارية و خاصة في ظل اقتصاد المعرفة.

أ– تعريف تنمية الموارد البشرية : تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها العملية التي تهدف لتنظيم و تطوير الموارد البشرية من طرق مختلفة،بهدف تحسين أدائها [31]، وتعرف أيضا على أنها عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة بغية رفع مستوى أدائهم وجعلها مؤهلة و قادرة على ممارسة وظائف أعلى في المستقبل و تزويدها بكل جديد، وتمكينها من التكيف مع المتغيرات المحيطة [32]، في حين عرفها علي السلمي بأنها"تعبير يقصد به تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب [33]،كما عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل و صيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية بالطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية أو اليدوية وهي أخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه و رؤسائه ومرؤوسيه".[34]

و من هذه التعاريف نستنتج أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن عملية يتم فيها رفع القدرات والمهارات وتوظيفها في مكان العمل باستخدام أساليب مختلفة، بهدف رفع مستوى أداء العاملين.

ب–تنمية الموارد البشرية وأهدافها:سيتم في هذا الإطار التطرق إلى أهداف تنمية الموارد البشرية وفق بعدين وهما:[35]

–الأهداف على مستوى المؤسسة: يمكن حصرها في النقاط التالية:

- ✓ تحسين معارف و مهارات العمل على كل مستويات المؤسسة؛
- ✓ تنمية مناخ مناسب للنمو و الاتصالات بين الموظفين في المؤسسة؛
- ✓ تخفيض الحوادث و إصابات العمل نتيجة الخبرة التي يكتسبها الموظفون في المنظمة من عملية التنمية؛
- ✓ اكتساب المؤسسة لمهارات بشرية تحتاجها في الحاضر والمستقبل.

–الأهداف على مستوى المورد البشري بالمؤسسة: تتمثل فيما يلي:

- ✓ توسيع معرفة الموارد البشرية و صقل مهاراتهم و قدراتهم التي يتمتعون بها؛
- ✓ تعديل السلوك و رفع مستوى الأداء، التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة؛

✓ تحفيز الأفراد على أداء عملهم بكفاءة و فعالية.

ج–مسؤولية تنمية الموارد البشرية:تعتمد مسؤولية تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات والتي تتمثل في ما يأتي ذكره:[36]

–الإدارة العليا: هي المسئولة عن توصيل رؤية مستقبلية و واضحة لمفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؛

–الإدارة الإشرافية: تتحمل مسؤولية ضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية،و تعطي الفرصة للموارد البشرية للتعلم بصفة مستمرة من أنجل تنمية قدراتهم و إمكانياتهم ومعارفهم؛

–الموارد البشرية: كل فرد عامل في المؤسسة يجب عليه تحديد احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي الملقى على عاتقه، إلى جانب محاولة تنمية نفسه بنفسه "التنمية الذاتية"؛

–الجهة المتخصصة:فالمؤسسات الكبرى توجد لها وظيفة خاصة بتنمية الموارد البشرية.

وعليه فإن تحقيق مشروع تنمية الموارد البشرية للمؤسسة يستلزم أن يكون هناك تعاون بين هذه المستويات، فالإدارة العليا ملزمة بإعداد السياسات والخطط وتقدير الموازنات لبرنامج تنمية مواردها البشرية في حين تلتزم الإدارة الإشرافية القيام بالتنظيم والتوجيه والمشاركة في تدريب هذه الموارد كما يقع عل عاتق الإدارة التشغيلية الاستعداد والتهيؤ الشخصي لكل فرد عامل لتحقيق التنمية الذاتية.

ثالثا: تنمية الموارد البشرية المستدامة في المنظمات المتعلمة

1–التنمية المستدامة: يعرفها برنامج الأمم المتحدة للتنمية في عام 1992 ": بأنها عملية يتم من خلالها صياغة السياسات الاقتصادية الضريبية، التجارية، الطاقوية، الزراعية والصناعية، كلها بقصد إقامة تنمية تكون اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا مستدامة[37]، و عرفتها اللجنة العالمية للتنمية المستدامة سنة 1987 على أنها" تلبية احتياجات الحاضر دون أن تؤدي إلى تدمير قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة [38]، **وتعرف منظمة الأغذية والزراعة (الفاو)** التنمية المستدامة على أنها إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية وتوجيه التغير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية، بحيث أن هذه التنمية تسعى لحماية الأرض والمياه و المصادر الوراثية النباتية والحيوانية ولا تضر بالبيئة وتتسم بأنها ملائمة من الناحية الفنية ومناسبة من الناحية الاقتصادية ومقبولة من الناحية الاجتماعية،ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التنمية المستدامة هي التنمية التي تحقق التوازن بين النظام الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والتكنولوجي، وتساهم في تحقيق أقصى حد من النمو في الأنظمة الأربعة السابقة [39]،و عرف برنامج الأمم المتحدة للتنمية البشرية في التقرير العالمي الصادر سنة 1990 التنمية البشرية المستدامة على أنها" عملية يتم فيها توسيع خيارات الأفراد، و من منطلق هذا المبدأ فإن هذه الخيارات يمكن أن تكون مطلقة و يمكن أن تتغير بمرور الوقت، ولكن الخيارات الأساسية الثلاثة على جميع مستويات التنمية البشرية تتمثل في أن يعيش الأفراد حياة مديدة وصحية، و أن يكتسبوا معرفة و أن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشي ملائم، ولكن التنمية البشرية لا تنتهي عند ذلك، فالخيارات الإضافية تشمل الحريات السياسية،الاقتصادية و الاجتماعي،بالإضافة إلى التمتع بفرص الإبداع و الإنتاج و التمتع بالاحترام الذاتي الشخصي و بحقوق الإنسان المكفولة.[40]

ومما سبق يمكن أن نقول أن تنمية الموارد البشرية المستدامة تعني توفيق المنظمات المتعلمة في الاستثمار في الموارد البشرية، و هذا من خلال الاهتمام بكل جوانب أو أبعاد الموارد البشرية المستدامة و المتمثلة في البعد الاقتصادي،البعد الاجتماعي والبعد البيئي.

2– أبعاد تنمية الموارد البشرية المستدامة

أ– البعد الاقتصادي: يعتبر هذا البعد من الأبعاد الأساسية في تحقيق تنمية الموارد البشرية والتطور في المجتمع،و نظرا لهذه الأهمية القصوى فإنه من الضروري أن نهتم به من حيث ضرورة توفير جميع الموارد المادية ،المالية والبشرية خاصة لأن العنصر البشري هو الوحيد الذي يجب

علية استثمار و استغلال تلك الموارد المادية والمالية استثمارا جيدا وعقلانيا من شأنه العمل على صياغة إستراتيجية جيدة تعمل بدورها على تحقيق الأهداف المسطرة، ومن هذا المنظور نجد أن دور إدارة الموارد البشرية في هذا المجال يبدأ بضرورة توفير الموارد البشرية انطلاقا من:[41]

– تطبيق و ضمان السير الموضوعي والحسن لعملية اختيار الموارد البشرية وفقا لمعايير التوظيف التي تعتمد أساسا على اختيار من بين الموارد البشرية المتاحة ما يتماشى و متطلبات المناصب المطلوبة، أي العمل بمقولة الرجل المناسب في المكان المناسب؛

– اعتماد عملية التوجيه إذا حصل و إن سجلنا العديد من الأخطاء و الهفوات التي تكون في اغلب الأحيان، فهنا يجب التدخل من خلال الخطط المعدة وبسرعة لأجل توجيه و سد الفراغ للحفاظ على الإطار العام للمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية؛

– ضرورة الاختيار والاعتماد على العنصر البشري القادر على التأثير في السلوك الاستهلاكي للفرد حتى يمكن التخلص من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة المنتجة لأجل تحيق الربح وهذا ما يرجع لفائدة على الفرد وعلى الاقتصاد العام للمجتمع

ب– البعد البيئي: تهدف المنظمات من خلال تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال العديد من الأهداف البيئية، وتتمثل فيما يلي: [42]:

– الاستخدام الرشيد للموارد الناضبة من طرف المنظمات، بمعنى حفظ الأصول الطبيعية بحيث نترك للأجيال القادمة بيئة مماثلة حيث أنه لا توجد بدائل لتلك الموارد الناضبة؛

– يجب على المنظمة من خلال تنمية الموارد البشرية أن تراعي القدرة المحدودة للبيئة على استيعاب النفايات؛

– ضرورة التحديد الدقيق للكمية التي ينبغي استخدامها من كل مورد من الموارد الناضبة، و يعتمد ذلك على تحديد قيمتها الاقتصادية الحقيقية وتحديد سعر مناسب لها بناءا على تلك القيمة؛

ج– البعد الاجتماعي:يعتبر البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في الوقت الراهن المحور الرئيسي لهذا المفهوم ،وفي تطبيقه على أرض الواقع فهو جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية ،أي أنه في تحقيق البعد الاجتماعي تتحمل إدارة الموارد البشرية كل الأعباء التي تقع على عاتق المنظمة اتجاه المجتمع، و لمجتمع هو عبارة عن تجمعات بشرية متعددة ومختلفة ،تسوده العديد من العمليات الاجتماعية المؤثرة على كيانه واستقراره، ولعل الأمر هنا لا يتوقف على ضرورة توفير الموارد المالية والمادية بقدر ما هو متوقفا إجبار على توفير الموارد البشرية الكفؤة والقادرة على تسيير الأزمات والمواقف الحرجة ،فإدارة الموارد البشرية في هذا المستوى تكون من مسؤولياتها توفير العناصر البشرية المعدة والمتخصصة والمدربة والمتخصصة للوقوف على الواقع السلبي في المجتمع واقتراح الاستراتيجيات الفعالة وغير المكلفة والتي من شأنها أن تقيه من التأثيرات والهزات الاجتماعية[43].

المحور الثالث:مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية المستدامة في المؤسسة الصناعية للعتاد الصناعي EIMS فرع ENIEM مليانة – عين الدفلى–

سوف نتطرق من خلال الجانب التطبيقي إلى علاقة إدارة المعرفة بمختلف عملياتها على تنمية الموارد البشرية المستدامة في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي **EIMS** مليانة، و هذا عن طريق توزيع إستبيانة على عينة من العمال و استرجاعها و معالجة بياناتها عن طريق برنامج **SPSS**.

أولا: تقديم المؤسسة:

هي مؤسسة عمومية ذات أسهم ذات طابع صناعي وبرأس المال يقدر ب 400.000.000.00 دج، وللمؤسسة عدة مديريات ومصالح تنطوي تحت هيكلها التنظيمي التي تتمثل في المديرية العامة، مديرية الإدارة والمالية،مديرية الإنتاج والاستغلال والمديرية التقنية للتجارة،و تقع هذه المؤسسة في الجهة الشرقية لمدينة مليانة، وتبلغ مساحتها حوالي 11000م^2،التي تنقسم إلى جزء للإنتاج، وجزء للإدارة، و جزء آخر

خاص بالتخزين، وتضم المؤسسة 136 عامل يتوزعون على مختلف الإدارات والمصالح ، أما المؤسسة فتختص بصناعة المنتجات الصحية التالية:[44]

أ– حوض مغسل فردي 600ملم x 48 ملم مصنوعة من الفولاذ مطلي مرتين بالخزف بكل الألوان وحسب الطلب.

ب– مغسل جماعي 1200ملمx 48ملم هو الآخر مطلي مرتين و مصنوع من الفولاذ ويوجه هذا المنتج نحو المدارس والجامعات والمؤسسات العمومية.

ج– مصرف مياه INOX 500 ملم x 1200ملم سمك الورقة 1 ملم مصنوعة من قطعة واحدة ودون تلحيم.

د– مصرف مياه مطبخ من الفولاذ مطلي بالخزف 100 ملم x 500 ملم (حوضين)، و حوض مرش الحمام.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة: من أجل التعرف بصفة جيدة و دقيقة على حيثيات الجانب التطبيقي قمنا بإجراء دراسة ميدانية كان هدفها الإجابة على إشكالية الموضوع، حيث حددنا مجتمع الدراسة و المتمثل في عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، و اخترنا عينة تتكون من30 مفردة،حيث تم اختيارهم بصفة عشوائية لأننا لم نحدد الأفراد بحد ذاتهم، شملت العينة المأخوذة كل الدوائر بدون استثناء و هذا حتى تكون العينة ممثلة أكثر لمجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 30 استبيانا واسترجعنا منها 17 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

حيث قمنا بتصميم الاستبيان و استخدمناه لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة من أجل معرفة آراء و توجهات العمال حول الموضوع محل الدراسة، حيث تم تقسيم الإستبانة إلى:

1– المعلومات الشخصية: التي تتمثل في الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة.

2– محاور الإستبانة: تم تقسيمها إلى محورين يتعلق الأول بالمتغير المستقل للدراسة الذي يتمثل في **إدارة المعرفة** المتكون من **18 فقرة** موزعة على إلى عمليات وهي توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة و نقلها، و تطبيق المعرفة، أما المتغير الثاني فيتعلق بالمتغير التابع للدراسة والذي يتمثل في **التنمية المستدامة للموارد البشرية** و المتكون من **12 فقرة** موزعة على ثلاث أبعاد و هي البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة، البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

حيث تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي، حيث يقابل كل عبارة من محاور الإستبانة الدرجات التالية:موافق بشدة،موافق ، غير موافق،غير موافق بشدة.

ومن أجل وضع درجات لتقييم مدى استجابة المجيبين على أسئلة الاستبيان(منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، و تحديد المتوسط الحسابي المرجح قمنا بتحديد الفئة و ذلك من خلال إيجاد طول المدى (4–1=3)، أي ثلاث مسافات و من أجل الحصول على طول الخلية قمنا بالعملية التالية (4/3=0.75)، حيث 4 تمثل عدد الفئات(موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة)، و 3 تمثل طول الفئة، و بالتالي تصبح درجة الموافقة أو درجة التبني كما يلي:

الجدول رقم (01): المتوسط الحسابي المرجح و مستوى التبني

المتوسط الحسابي المرجح	التصنيف	المستوى
1.75-1	غير موافق بشدة	منخفض جدا
2.51-1.76	غير موافق	منخفض
3.27-2.52	موافق	مرتفع
4-3.28	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثين

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات و الوصول إلى النتائج المرجوة قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية والمتمثلة في معامل ألفا كرونباخ **Cranbach Alfa** من أجل اختبار موثوقية الدراسة ،بعض أساليب الإحصاء الوصفي:كالنسب المئوية والتكرارات وهذا من أجل التعرف على خصائص الدراسة و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية،معامل الارتباط لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وللتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات، تحليل التباين الأحادي **ANOVA One Way** وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1– صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الدراسة قمنا باستخراج معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، حيث بلغت قيمة هذا المعامل **0.841**، أي تم قبول مستوى القياس بمستوى **84.1%**، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية مما يشير إلى وجود علاقة ثبات و ترابط عالية بين عبارات الاستبيان، حيث تعتبر هذه النسبة مقبولة إحصائيا وذات درجة ثبات وصدق عالية، والجدول رقم 02 يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	إدارة المعرفة	التنمية المستدامة للموارد البشرية	المتغيرات ككل
معامل الثبات ألفا كرونباخ	0.873	0.750	0.841

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2– التحليل الوصفي لخصائص العينة

الجدول رقم(03) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للخصائص الديمغرافية المميزة لها

الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة (%)
الفئة العمرية	20–30 سنة	8	47.1
	31– 41 سنة	5	29.1
	42– 52 سنة	2	11.8
	أكثر من 52 سنة	2	11.8
	المجموع	17	100
المؤهل الدراسي	متوسط	1	5.9
	ثانوي	6	35.3
	جامعي	9	52.9
	دراسات عليا	1	5.9
	المجموع	17	100
سنوات الخبرة	1–8 سنوات	11	64.7
	9–16 سنة	3	17.6
	17– 24 سنة	2	11.8
	أكثر من 25 سنة	1	5.9
	المجموع	17	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة تتميز ب:

–الفئة العمرية: نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر فئة عمرية تتكون منها عينة الدراسة تلك التي تتراوح بين 20 سنة و30 سنة ب 08 مفردات وبنسبة 47.41%، مما يدل على وجود نسبة كبيرة من الشباب المكونين لعينة الدراسة في المنظمة، بينما حصلت الفئتين التي تتراوح أعمارهم بين 42 و 52 سنة ،و أكثر من 52 سنة على مفردتين بنسبة 11.8 لكل فئة.

–المؤهل التعليمي: يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية مفردات العينة حاصلة على مستوى جامعي، حيث حصلت هذه الفئة على 9 مفردات بنسبة 52.9%، بينما كانت عدد المفردات ذات المستوى الثانوي 6 مفردات وبنسبة 35.3% في حين كان عدد المفردات ذات الدراسات العليا و المستوى المتوسط مفردة واحدة بنسبة 5.9%.

– سنوات الخبرة: نلاحظ أن أغلب مفردات العينة تتراوح خبرتهم بين 1 و 8 سنوات، حيث حصلت هذه الفئة على 11 مفردة بنسبة 64.6%،في حين كانت الفئات المتبقية محصورة بين مفردة واحدة و 3 مفردات.

3–عرض نتائج الدراسة: بعد إدخال البيانات في برنامج **SPSS** و معالجتها إحصائيا، سنقوم بعرض هذه النتائج من خلال:

أ– وصف المتغير المستقل للدراسة (إدارة المعرفة): قمنا باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقا لمقياس ليكرت الرباعي،إلى جانب ترتيب المتوسطات الحسابية في كل فقرات المحاور وتحديد مستوى التبني أو الموافقة.

الجدول رقم(04): نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات إدارة المعرفة حسب عملياتها

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التبني
01	تعطي المنظمة أهمية كبيرة بالعاملين ذوي الخبرة.	3.29	0.46	1	مرتفع جدا
02	تقوم المنظمة بدعم عمليات البحث لزيادة المعارف.	3.05	0.55	4	مرتفع
03	تقوم المنظمة بالقيام بعمليات تدريب من أجل اكتساب المعارف	3.17	0.52	3	مرتفع
04	تقوم المنظمة بعمل اجتماعات من أجل مناقشة أعمالها.	3	0.61	5	مرتفع
05	تعطي المنظمة للعاملين فرصة إكمال دراستهم بغية توسيع معارفهم.	3.23	0.66	2	مرتفع
أولا	**نتيجة محور توليد و اكتساب المعرفة**	3.14	0.56		مرتفع
06	تهتم المنظمة بذوي الخبرة باعتبارها خزانا معرفيا متميزا.	3.17	0.63	2	مرتفع
07	يتم الرجوع إلى سجلات العمل بسهولة كبيرة.	3.06	0.57	3	مرتفع
08	تقوم المنظمة بتخزين المعلومات إلكترونيا للرجوع إليها في حالة احتياجها.	2.7	0.58	4	منخفض
09	تخزين المعرفة يساعد المنظمة في حل المشكلات الإدارية.	3.41	0.61	1	مرتفع جدا
ثانيا	**نتيجة محور تخزين المعرفة**	3.08	0.59		مرتفع
10	تشجع المنظمة على تبادل المعارف بين العمال	3.17	0.92	1	مرتفع
11	تسعى المنظمة إلى إيصال المعلومات للعمال في الوقت المناسب	3.11	0.48	3	مرتفع
12	يطلّع العمال على كل ما هو جديد من خلال الموقع الإلكتروني للمنظمة.	3.05	0.65	4	مرتفع
13	تسعى المنظمة لجعل المعرفة متاحة في كل المستويات الإدارية	3.12	0.71	2	مرتفع
ثالثا	**نتيجة محور المشاركة بالمعرفة و نقلها**	3.11	0.69		مرتفع
14	تساعد عملية تطبيق المعرفة في تطوير كفاءة العاملين في المنظمة	3.41	0.61	1	مرتفع جدا
15	تقوم المنظمة بنشر الوعي الذي يسمح بالتطبيق الفعال للمعرفة	3.35	0.49	2	مرتفع جدا
16	تقوم المنظمة بتطبيق المعرفة لحل المشكلات و تحسين إجراءات العمل.	3.11	0.48	4	مرتفع

17	تقوم المنظمة بوضع فرق عمل خاصة من أجل تطبيق المعرفة	3.05	0.65	5	مرتفع
18	تسعى المنظمة لإزاحة جميع العقبات و الصعوبات التي تحد من التطبيق الفعال للمعرفة	3.23	0.66	3	مرتفع
رابعا	**نتيجة محور تطبيق المعرفة**	3.23	0.57		مرتفع
النتيجة العامة لمحور عمليات إدارة المعرفة		3.14	0.6		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات جميع محاور إدارة المعرفة كانت تتراوح بين 3.08 و 3.23 وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.56 و 0.69 ، و هذا يدل على أن معظم إجابات العمال في المنظمة كانت درجة موافقتهم مرتفعة حول عمليات إدارة المعرفة،إلى جانب أن معظم إجابات عينة الدراسة كانت متقاربة و هذا ما يوضحه الانحراف المعياري.

كما يشير المتوسط الحسابي العام لمتغير إدارة المعرفة 3.14 و بانحراف معياري 0.6 ،بتطبيق المتوسط الحسابي العام على مقياس **ليكرت** ذي أربع درجات المستعمل في هذه الدراسة(غير موافق بشدة،غير موافق،موافق،موافق بشدة)، يتضح لنا أن هذا المتوسط يقع في درجة الموافقة ، مما يدل على أن معظم إجابات العمال كانت محصورة على الموافقة حول فقرات و محاور إدارة المعرفة.

ب– وصف المتغير التابع للدراسة(التنمية المستدامة للموارد البشرية):

الجدول رقم(05): نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات تنمية الموارد البشرية المستدامة حسب أبعادها

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التبني
19	تقوم المنظمة بالقيام بدورات تدريبية بشكل مستمر لعمالها.	3.47	0.62	1	مرتفع جدا
20	تسعى المنظمة لتنمية المهارات و القيادات المستقبلية و هذا عن طريق الاستثمار في الموارد البشرية.	3.35	0.49	2	مرتفع جدا
21	تقوم المنظمة على تحقيق إشباع رغبات العمال و حاجاتهم.	3.05	0.42	4	مرتفع
22	تسهر المنظمة على السير الحسن لعملية التوظيف و هذا من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية.	3.11	0.69	3	مرتفع
أولا	**نتيجة البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة**	3.24	0.55		مرتفع
23	تسعى المنظمة لتطبيق مبدأ العدالة الاجتماعية في التعامل مع العمال.	3.11	0.48	3	مرتفع
24	تسعى المنظمة إلى القيام بتحفيز معنوي لجميع العمال	3	0.5	4	مرتفع
25	تهدف المنظمة دائما على توفير جو ملائم و هذا عن طريق تحسين ظروف العمل من أجل التخفيض من حوادث العمل.	3.23	0.66	1	مرتفع
26	تسعى المنظمة إلى خلق فرص عمل لشباب المنطقة و هذا من أجل تحقيق التنمية المستدامة.	3.23	0.75	2	مرتفع
ثانيا	**نتيجة البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة**	3.14	0.59		مرتفع
27	تسهر المنظمة على صياغة إستراتيجيات من أجل المحافظة على البيئة و المحيط.	3.05	0.42	3	مرتفع
28	تقوم المنظمة بالقيام بعمليات توعية حول المحافظة على البيئة.	3	0.73	4	مرتفع
29	تسعى المنظمة بقدر المستطاع إلى التقليل من عملية التلوث البيئي.	3.17	0.52	1	مرتفع
30	تقوم المنظمة بتنظيم مبادرات في سبيل المحافظة على البيئة كالقيام بحملات تشجير و تنظيف.	3.11	0.78	2	مرتفع
ثالثا	**نتيجة البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة**	3.08	0.61		مرتفع

النتيجة العامة لمحور تنمية الموارد البشرية المستدامة	3.15	0.58		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل المتوسطات الحسابية لجميع المحاور المتعلقة بمتغير التنمية المستدامة للموارد البشرية كانت محصورة بين 3.24 و 3.08، مما يدل على أن أغلب إجابات عينة الدراسة كانت درجة موافقتهم مرتفعة،إلى جانب أن إجابات المبحوثين كانت متقاربة و هذا ما يؤكده الانحراف المعياري الذي كان محصورا بين 0.55 و 0.61.

وبلغ المتوسط الحسابي العام 3.15 و بتطبيق المتوسط الحسابي العام على مقياس **ليكرت** ذي أربع درجات المستعمل في هذه الدراسة، يتضح لنا أن هذا المتوسط يقع في درجة الموافقة ، مما يدل على أن معظم إجابات العمال كانت محصورة على الموافقة حول فقرات و محاور التنمية المستدامة للموارد البشرية.

رابعا: اختبار الفرضيات: بعد قيامنا بتحليل الاستبيان،سنحاول اختبار الفرضيات التالية:

1– اختبار الفرضية الأولى: تم اختبار الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة بعملياتها (توليد و اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة و نقلها و تطبيق المعرفة) و بين تنمية الموارد البشرية المستدامة من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط،و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) : نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية المستدامة

المتغير	الثابت (ß)	Beta	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
إدارة المعرفة	2.5	0.21	3.23	0.006

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من قيم الجدول رقم (**06**) وجود علاقة أثر إيجابية لمتغير إدارة المعرفة على متغير تنمية الموارد البشرية المستدامة بمستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **0.21 Beta**،**في حين بلغت t المحسوبة 3.23 و هي قيمة ذات معنوية عند مستوى دلالة 0.006 و هي أقل من 5%**،و نستنتج من الجدول أعلاه أن نموذج الانحدار الخطي البسيط يكون على الشكل التالي :

Y=2.5+0.21x حيث:**Y** :تنمية الموارد البشرية المستدامة و **x**:إدارة المعرفة

حيث تمثل هذه المعادلة أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية المستدامة ،و يعني أنه كلما زادت المعرفة بمقدار وحدة واحدة زادت تنمية الموارد البشرية المستدامة بمقدار(0.21)، والعكس صحيح.

ومما سبق يتم **رفض** الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة بأبعادها (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة ونقلها وتطبيق المعرفة) وبين تنمية الموارد البشرية المستدامة، **وقبول الفرضية البديلة**.

2– اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة وبين تنمية الموارد البشرية المستدامة ،ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية تم استخراج معاملات الارتباط لجميع محاور إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة ونقلها وتطبيق المعرفة) والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية المستدامة،و الجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (07) : علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و أبعاد تنمية الموارد البشرية المستدامة

	البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة	البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة	البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة	تنمية الموارد البشرية المستدامة
توليد و اكتساب المعرفة	0.27	0.16	0.09	0.17

تخزين المعرفة	0.38	0.37	-0.09	0.22
المشاركة بالمعرفة و نقلها	0.11	0.29	-0.04	0.12
تطبيق المعرفة	0.12	0.17	0.21	0.16
إدارة المعرفة	0.22	0.24	0.04	0.16

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بين معظم محاور إدارة المعرفة و أبعاد تنمية الموارد البشرية المستدامة كان موجبا،الأمر الذي يدل على وجود علاقة موجبة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد تنمية الموارد البشرية المستدامة،باستثناء عملية تخزين المعرفة والمشاركة بها ونقلها مع البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية التي كانت سالبة،مما يدل على وجود علاقة عكسية بين تلك الأبعاد.

ويوضح الجدول رقم (**07**) أيضا على وجود علاقة موجبة بين إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية المستدامة عند مستوى 5%، هذا ما يؤكده معامل الارتباط الذي قدر ب 0.16 بين المتغير المستقل و المتغير التابع،و بالتالي يمكن **رفض** الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة بمختلف عملياتها و بين تنمية الموارد البشرية المستدامة **و قبول الفرضية البديلة** .

3– اختبار الفرضية الثالثة:و التي تنص على أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أراء عينة الدارسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى خصائصهم الشخصية و الديموغرافية،حيث تم اختبار صحة الفرضية التي تنص على عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة مفردات عينة الدارسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية باستخدام تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA**، وتم تقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية:

أ– الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة المبحوثين المكونين لعينة الدارسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى اختلاف **السن**، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(08) :ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة للفئة العمرية.

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبارF	مستوى المعنوية Sig
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.04	0.01	0.11	0.95
	داخل المجموعات	1.57	0.12		
التنمية المستدامة للموارد البشرية	بين المجموعات	0.12	0.04	0.37	0.77
	داخل المجموعات	1.39	0.1		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 08 أن مستوى المعنوية **Sig** لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة المعرفة و التنمية المستدامة للموارد البشرية كانت أكبر من مستوى المعنوية المستعملة في الدراسة (5%)،و بالتالي يمكن القول على أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة المبحوثين المكونين لعينة الدارسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى اختلاف السن،أي أن جميع الفئات العمرية المكونة لعينة الدراسة تؤكد على دور إدارة المعرفة في التنمية المستدامة للموارد البشرية،وعليه يتم **قبول** الفرضية الفرعية الأولى.

ب– الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة المبحوثين المكونين لعينة الدارسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى اختلاف **المؤهل الدراسي**، فكانت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(09) : نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة اتجاه المؤهل الدراسي

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبارF	مستوى المعنويةSig

إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.16	0.05	0.49	0.69	يوضح الجدول
	داخل المجموعات	1.45	0.11			
التنمية المستدامة للموارد البشرية	بين المجموعات	0.28	0.09	1	0.42	
	داخل المجموعات	1.23	0.09			

رقم 09 أن مستوى المعنوية Sig لمتغيرات الدراسة و المتمثلة في إدارة المعرفة و التنمية المستدامة للموارد البشرية كانت **أكبر** من مستوى المعنوية المستعملة في الدراسة(5%)،و بالتالي يمكن القول على أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة المبحوثين المكونين لعينة الدارسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، وعليه يتم **قبول** الفرضية الفرعية الثانية.

ج– الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة المبحوثين المكونين لعينة الدارسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى اختلاف **الخبرة المهنية**، والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها.

الجدول رقم(10) : نتائج تحليل التباين الأحادي لإجابات أفراد العينة اتجاه الخبرة المهنية

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبارF	مستوى المعنويةSig
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.32	0.1	1.1	0.38
	داخل المجموعات	1.29	0.09		
التنمية المستدامة للموارد البشرية	بين المجموعات	0.15	0.05	0.47	0.7
	داخل المجموعات	1.36	0.1		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أن مستوى المعنوية **Sig** لمتغيرات الدراسة و المتمثلة في إدارة المعرفة و التنمية المستدامة للموارد البشرية كانت **أكبر** من مستوى المعنوية المستعملة في الدراسة(5%)،و بالتالي يمكن القول على أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابة المبحوثين المكونين لعينة الدارسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى اختلاف الخبرة المهنية، وعليه يتم **قبول** الفرضية الفرعية الثالثة.

ومما سبق يتم **قبول الفرضية الثالثة** و التي تنص على أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أراء عينة الدارسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى خصائصهم الشخصية.

النتائج و التوصيات:

أولا: النتائج:من خلال القيام بهذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1– تحتوي عينة الدراسة في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي على نسبة كبيرة من الشباب و التي تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة، و بنسبة 47 %، وأغلب العمال المكونين لعينة الدراسة ذو مستوى جامعي(53%)،و ذوي خبرة مهنية تتراوح بين 1 و 8 سنوات وبنسبة 65%؛

2– المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة حول إدارة المعرفة و التنمية المستدامة للموارد البشرية كانت تميل كلها مستوى تبني مرتفع في كل فقرات الاستبيان،حيث تراوحت كلها بين 2.7 و 3.41 ، الأمر الذي يدل على أن اتجاهات عينة الدراسة كانت كلها توافق على فقرات

و محاور الاستبيان سواء تعلق الأمر بإدارة المعرفة أو بالتنمية المستدامة للموارد البشرية، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات متغيرات الدراسة بين 0.42 و 0.92، مما يدل على تقارب معظم إجابات عينة الدراسة؛

3- رفض الفرضية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة بعملياتها (توليد و اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة و نقلها و تطبيق المعرفة) و بين تنمية الموارد البشرية المستدامة ، **و قبول الفرضية البديلة؛**

4- رفض الفرضية الثانية التي تنص على أنه لا تو جد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة بمختلف عملياتها و بين تنمية الموارد البشرية المستدامة **و قبول الفرضية البديلة؛**

5- قبول الفرضية الثالثة و التي تنص على أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أراء عينة الدارسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى إلى خصائصهم الشخصية.

ثانيا:التوصيات: على ضوء النتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

1- يتعين على المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي أن تنتقل من تخزين المعرفة تقليديا إلى تخزينها إلكترونيا من أجل سهولة الرجوع إليها في حالة الحاجة إلى استخدامها؛

2- على المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي أن تسهر على زرع الوعي الثقافي لمختلف أبعاد التنمية المستدامة للموارد البشرية؛

3- يتعين على المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي زيادة الاهتمام بمواردها البشرية عن طريق صقل مهاراتهم و زيادة معارفهم، و خاصة في ظل اعتبار العنصر البشري ركنا أساسيا من عناصر تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة؛

4- على المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي أن تقوم بصياغة إستراتيجيات تهدف للحفاظ على البيئة؛

5- على المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي أن تسهر على انتقال المعرفة من أعلى مستوى إداري إلى أدنى مستوى له، و هذا عن طريق استخدام الطرق الحديثة.

قائمة المراجع

[1] عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر و الطباعة، عمان، 2006، ص25.

[2] ليث سعد الله حسين ، **دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة(دراسة نظرية و تحليلية)**،كلية الإدارة و الاقتصاد،قسم نظم المعلومات الإدارية، جامعة الموصل،العراق،2004،ص07.

[3] محمد عواد أحمد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص18 .

[4] زينب عبد الرحمن السحيمي، **جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة ؟ حالة تطبيقية :جامعة الملك عبد العزيز بجدة**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز للقطاع الحكومي ،معهد الإدارة العامة بالرياض، السعودية، 01-04 نوفمبر 2009،ص04.

[5] إيمان سعود أبو خضير،**تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات"**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز للقطاع الحكومي ،معهد الإدارة العامة بالرياض، السعودية،01-04 نوفمبر 2009،ص07.

[6] أسامة محمد سيد علي،**إدارة المعرفة** ،دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع،دمشق،سوريا،2013،ص49.

[7] إيمان سعود أبوخضير، مرجع سبق ذكره،ص08.

[8] سعد عويض الحارثي، **أنموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز للقطاع الحكومي ،معهد الإدارة العامة بالرياض، السعودية،01-04 نوفمبر 2009،ص06.

[9] زينب عبد الرحمن السحيمي،مرجع سبق ذكره،ص04.

[10] سعد عويض الحارثي، مرجع سبق ذكره،ص04.

[11] علي عبد الهادي مسلم،**إدارة المعرفة :مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز للقطاع الحكومي ،معهد الإدارة العامة بالرياض، السعودية،01-04 نوفمبر 2009،ص05.

[12] فراس محمد عبد عودة، **واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية و سبل تدعيمها** ،رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،كلية التربية ، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2010،ص21.

[13] سعد عويض الحارثي،مرجع سبق ذكره،ص05.

[14] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص60 .

[15] مريم بنت راضي مشخص اللحياني، **إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمكة المكرمة** ،رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط،كلية التربية،جامعة أم القرى بمكة المكرمة، السعودية ،2008 /2009،ص50.

[16] أحمد بن خليفة، **مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية** ، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، 2011/2010، ص 53.

[17] سملالي يحضيه، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**،مدخل الجودة والمعرفة،أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،2004/2003، ص176.

[18] أحمد بن خليفة، مرجع سبق ذكره،ص 53.

[19] مريم بنت راضي مشخص اللحياني،مرجع سبق ذكره،ص 55.

[20] *Martensson , Maria , **A critical review of knowledge management as a management tool**, The Jaurmal of knowledge Management , Vol 4 No 3, 2000 ,p211.*

[21] علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره،ص07-09.

[22] سنان الموسوي ،**إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها** ،دار المجدلاوي للنشر و التوزيع،عمان الأردن 2006،ص19.

[23] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 22-20.

[24] المرجع السابق ،ص 70.

[25] نظمي شحاذة و آخرون، **إدارة الموارد البشرية**،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن،2000،ص 68.

[26] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ،ص 71.

[27] سملالي يحضيه،مرجع سبق ذكره،ص80.

[28]ليث سعد الله حسين،مرجع سبق ذكره،ص 05.

[29] *G Desster, **Human Resource Management**, Prentice-Hall, New Jersey,1999,p 141.*

[30] *Peter M. Senge, **The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization**, Currency Doubleday, New York,2004, p8*

[31] سراج وهيبة،إستراتيجية **تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير غي منشورة في تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة،قسم علوم التسيير،جامعة فرحات عباس،سطيف،2012،ص24.

[32] هشام محمد الجمل، **الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي و النظام المالي العضوي** ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ،مصر،2006،ص174.

[33] بلخيري مراد، **تنمية الموارد البشرية في التنظيمات الصناعية الجزائرية " النظرية والواقع"**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد21، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر ، 2015،ص337.

[34]بارك نعيمة، **تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية**،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،جامعة الشلف،العدد السابع،2009،ص276.

[35] قدي عبد المجيد، **إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة**، مداخلة تدخل ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية،جامعة ورقلة، الجزائر،2004،ص02.

[36] محمد سمير أحمد،**إدارة وتنمية الموارد البشرية**،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،2000،ص79.

[37]بطاهر بختة ، بن مكرلوف خالد، **أهمية مشاريع الطاقات المتجددة في الجزائر ودورها في تحقيق التنمية المستدامة** ، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول استراتيجيات الطاقات المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تجارب بعض الدول–،كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير،جامعة البليدة02، يومي 23 و 24 أفريل2018 ،ص10.

[38]المرجع السابق،ص 10.

[39]مقال متاح يوم 14أكتوبر 2018 على العاشرة و اثني عشرة دقيقة على الرابط:***https://www.seoar.net***

[40]سامية خرخاش،أثر **استخدام الانترنت على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر عينة من مسيري مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية المسيلة**،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة المسيلة،العدد 15، 2016،ص377.

[41]بوريش أحمد ،بلحاج أمينة، **المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة –إبراز حالة مؤسسة سوناطراك وبعض تجارب المؤسسات العالمية**، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة– الواقع والرهانات–،كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير بجامعة الشلف،يومي 14–15 نوفمبر 2016، ص15– 16.

[42]مقال متاح يوم 14أكتوبر 2018 على العاشرة و اثني عشرة دقيقة على الرابط:***https://www.seoar.net***

[43]بوريش أحمد ،بلحاج أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[44] مديرية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المدروسة.