

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

ميدان : كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

قسم : العلوم الاجتماعية.

الشعبة: علم الاجتماع.

التخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل.

رقم التسجيل: 33041209

الرقم التسلسلي:

العنوان:

أثر إدارة المعرفة التنظيمية في استثمار المورد البشري
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لولاية برج بوعريرج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل.

إشراف:

أ. د. مسوكة حنان

إعداد:

- بن مخلوف أمينة

أما اللجنة المتكونة من السادة

نوقشت بتاريخ: 2026/06/03

رئيسا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج	د. شرغال فيروز
مشرفا ومقررا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج	د. مسوكة حنان
ممتحنا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج	د. غرابي المحمل

السنة الجامعية: 2026 / 2025

... يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ. 

[سورة المجادلة: الآية 11]

PersianGrapho.com
عَلَى اللَّهِ الْعِزَّةُ

شكر وتقدير

بكل مشاعر الامتنان والعرفان، اتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة: دكتورة مسوكة حنان، التي كانت سند حقيقيا في هذه المسيرة، فلم تبخل علي بعلمها ولا بتوجيهاتها القيمة، وكانت دائما مصدر دعم وثقة استمد منها القوة لمواصلة الطريق، فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما اتوجه بجزيل الشكر إلى اساتذتي الكرام، الذين كان لهم الفضل في تكويني العلمي، أناروا دري بنصائحهم وتوجيهاتهم.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من مد لي يد العون، وساهم ولو بكلمة طيبة أو دعاء صادق في إنجاز هذا العمل.

وفي الختام، أسأل الله أن يجزي كل من ساعدني خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خير وبركة في مستقبلي.

أثر إدارة المعرفة التنظيمية في استثمار المورد البشري

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لولاية برج بوعريريج

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة التنظيمية في الاستثمار في المورد البشري، بالإضافة إلى معرفة أثر استخدام إدارة المعرفة والاستثمار في المورد البشري تبعاً لمتغير (التدريب، التكنولوجيا)، ومتغير التخصص (إداري، تقني)،

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي بالاستعانة بالمنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، على عينة قوامها (53) فرداً، للسنة الجامعية 2026/2025. تم اختيارهم بطريقة العينة الاحتمالية الطبقية، وفي إطار هذا المنهج استخدم الطالب (ة) أداة لجمع البيانات تمثلت في: الاستمارة والملاحظة المعد من طرف الطالبة، تم التحقق من خصائصها السيكمترية من صدق وثبات حيث أشارت مؤشراتها إلى قيم عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

وبعد إجراء المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS, V 26)، وذلك باستخدام عدة اختبارات إحصائية لمعالجة وتحليل البيانات، وأسفرت النتائج إلى ما يلي:

- أن التدريب داخل المؤسسة يمثل عاملاً أساسياً في تطوير المورد البشري وتحسين كفاءته المهنية.
- جودة الوسائل التقنية ومستوى المهارات المرتبطة بالتكنولوجيا تؤثر بشكل مباشر على قدرة العاملين على التكيف مع المستجدات الرقمية والتعامل معها بكفاءة.
- ساهم التحول الرقمي في امتلاك العاملين لمهارات تقنية جيدة في تسهيل التفاعل مع الأدوات الحديثة وتحسين القدرة على أداء المهام بكفاءة أكبر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الاستثمار في المورد البشري، التدريب، التكنولوجيا

Abstract:

This study aimed to identify the impact of organizational knowledge management on investment in human resources, in addition to identifying differences in the level of knowledge management and investment in human resources according to the variables of gender (training, technology) .

specialization (administrative, technical), and college (Social Sciences and Humanities).

To achieve the study's objectives, the quantitative and descriptive approach was used due to its suitability to the nature of this study, on a sample of (53) individuals, for the academic year 2025/2026. They were selected using the stratified probability sampling method. Within the framework of this approach, the student used a data collection tool consisting of: a questionnaire and observation prepared by the student. The psychometric properties of the tool, including validity and reliability, were verified, and its indicators showed high values that can be relied upon in the field application of the study.

After conducting statistical processing using the (SPSS, V.26) program, employing several statistical tests to process and analyze the data, the results revealed the following:

- Training within the organization represents a fundamental factor in developing human resources and improving their professional competence.
- The quality of technical means and the level of technology-related skills directly affect employees' ability to adapt to digital developments and deal with them efficiently.
- Digital transformation contributed to employees possessing good technical skills, facilitating interaction with modern tools and improving the ability to perform tasks more efficiently.

Keywords: Knowledge management, investment in human resources, training, technology.

فهرس المحتويات

الرقم	فهرس المحتويات	الصفحة
01	الآية الكريمة.	
02	شكر وتقدير.	
04	الملخص باللغة العربية.	
05	الملخص باللغة الإنجليزية.	
06	فهرس المحتويات.	
07	قائمة الجداول.	
08	قائمة الأشكال.	
09	قائمة الملاحق.	
	مقدمة.	أ-ب
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة		
01	أسباب اختيار الموضوع.	15
03	أهداف الدراسة.	15
04	أهمية موضوع الدراسة.	16
05	إشكالية الدراسة.	16
06	فرضيات الدراسة.	17
07	تحديد مفاهيم الدراسة.	17
08	الدراسات السابقة.	20
09	المقاربة النظرية.	24
الجانب النظري للدراسة		
الفصل الثاني: إدارة المعرفة والموارد البشري: إطار نظري		
تمهيد		
أولاً: إدارة المعرفة		
01	إدارة المعرفة: النشأة والتطور	29
02	مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة	30
03	أهداف إدارة المعرفة	31
04	أهمية إدارة المعرفة	32
05	عمليات إدارة المعرفة	32

35	نماذج إدارة المعرفة	06
ثانيا: الاستثمار في المورد البشري		
36	أبعاد الاستثمار في المورد البشري	01
37	أهمية الاستثمار في المورد البشري	02
37	آليات الاستثمار في المورد البشري	03
38	أساليب الاستثمار في رأس المال البشري	04
40	اعتبارات الاستثمار في المورد البشري	05
41	العوامل المؤثرة في استثمار الرأس مال البشري	06
خلاصة		
الفصل الثالث: التدريب والتكنولوجيا كدعائم لإدارة المعرفة		
تمهيد		
أولا التدريب		
45	أنواع التدريب	01
46	أهداف التدريب	02
47	أهمية التدريب	03
47	مبادئ التدريب	04
49	أساليب التدريب	05
50	تحديد الاحتياجات التدريبية	06
51	أهم المشكلات التي تواجه التدريب وحلول	07
ثانيا: التكنولوجيا		
53	أنواع التكنولوجيا	01
54	خصائص التكنولوجيا	02
54	مراحل التكنولوجيا	03
54	أهمية تكنولوجيا المعلومات	04
55	آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات	05
58	الدور الاستراتيجي للتكنولوجيا الحديثة في المنظمة	06
خلاصة.		
الجانب الميداني: الدراسة الميدانية		

الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة		
تمهيد.		
أولاً: الإجراءات المنهجية		
01	منهج الدراسة	62
02	أدوات جمع البيانات	62
03	عينة الدراسة	63
04	خصوصية العينة	65
ثانياً : مجالات الدراسة		
01	المجال الجغرافي لميدان الدراسة	68
02	المجال الزمني لميدان الدراسة	69
03	المجال البشري لميدان الدراسة	69
خلاصة.		
الفصل الخامس: النتائج والمناقشة.		
أولاً: عرض وتحليل وتفسير بيانات فرضيات الدراسة		
01	عرض وتحليل وتفسير جداول البيانات الفرضية الأولى	71
02	عرض وتحليل وتفسير جداول البيانات الفرضية الثانية	87
ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات		
01	مناقشة نتائج الفرضية الأولى	94
02	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	97
98	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	
99	رابعاً: النتائج العامة للدراسة	
102	خاتمة	
قائمة المراجع.		
قائمة الملاحق.		

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح مجتمع البحث وعينة الدراسة	65
02	يوضح جنس المبحوثين	65
03	يوضح سن المبحوثين	66
04	يوضح الحالة الاجتماعية المبحوثين	66
05	يوضح المستوى التعليمي المبحوثين	66
06	يوضح المستوى المهني المبحوثين	67
07	يوضح الخبرة المبحوثين	67
08	يوضح الأجر المبحوثين	68
09	يوضح العلاقة بين المستوى المهني وتقييم جودة بيئة العمل في المؤسسة	71
10	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية وتقييم جودة بيئة العمل في المؤسسة	72
11	يوضح العلاقة بين مستوى تقييم المهارات وتقييم جودة بيئة العمل في المؤسسة	73
12	يوضح العلاقة بين مدى تلقي تدريب وتولي المهام بعد كل عملية استثمار	75
13	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية والبعد الذي تركز فيه المؤسسة وتستثمر فيه	76
14	يوضح العلاقة بين السن والبعد الذي تركز فيه المؤسسة وتستثمر فيه	78
15	يوضح العلاقة بين المستوى المهني والحاجة لتطوير المهارات	79
16	يوضح العلاقة بين الجنس والبعد الذي تركز فيه المؤسسة وتستثمر فيه	81
17	يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية ومعايير الترقية داخل المؤسسة	83
18	يوضح العلاقة بين السن والحاجة لتطوير المهارات	84
19	يوضح العلاقة بين نوع تدريب ومعايير الترقية داخل المؤسسة	85
20	يوضح علاقة توفر الأدوات التقنية الحديثة وتأهيل الموظفين لاستخدامها	87
21	يوضح علاقة تقييم جودة الأدوات والوسائل التقنية وتأهيل الموظفين لاستخدامها	88
22	يوضح علاقة المستوى المهني بمساهمة استثمار المؤسسة في الرقمنة	90
23	يوضح علاقة المهارات في الأدوات والتقنيات بتأهيل الموظفين لاستخدامها	91

24	يوضح علاقة السن بمهام بمعينات التحول الرقمي	92
----	---	----

قائمة الأشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح عمليات ادارة المعرفة	33

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستمارة	109
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	114
03	اتفاقية تربص تطبيقي	115
04	التعريف بمجتمع الدراسة	117

مقدمة:

تعد إدارة المعرفة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مجال الإدارة وتسيير المؤسسات، نظرا لدورها المحوري في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات في بيئة تتسم بالتغير والتنافسية المتزايدة، إذ تشير إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات التي تهدف إلى اكتساب المعرفة وتخزينها وتبادلها داخل المؤسسة، بما يضمن الاستفادة المثلى من الخبرات والمهارات والمعارف المتاحة لدى الأفراد.

وقد أصبح المورد البشري اليوم يمثل أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمؤسسات، باعتباره العنصر الفاعل والقادر على تحقيق التنمية والتطور المؤسسي، ومن هذا المنطلق برز مفهوم الاستثمار في المورد البشري باعتباره عملية تهدف إلى تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، بما يساهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

ولقد أثبتت العديد من الدراسات أن نجاح إدارة المعرفة التنظيمية يرتبط بدرجة كبيرة بمدى اهتمام المؤسسة بالاستثمار في المورد البشري، وذلك من خلال توفير بيئة عمل تدعم التعلم المستمر وتطوير الكفاءات البشرية، كما أن عملية الاستثمار في المورد البشري لا تقتصر فقط على الجوانب التقليدية، بل تشمل مجموعة من العوامل الحديثة التي تساهم في تطوير رأس المال البشري وتعزيز فعاليته.

ويعتبر التدريب من أهم الأدوات الأساسية للاستثمار في المورد البشري، حيث يساهم في تنمية المعارف والمهارات وتحسين أداء العاملين وتمكينهم من مواكبة التغيرات المهنية والتنظيمية، كما تلعب التكنولوجيا دورا مهما في دعم إدارة المعرفة من خلال تسهيل عملية تبادل المعلومات وتخزين زينها ونشرها واستغلالها، الأمر الذي ينعكس إيجابا على تطوير المورد البشري وتحسين كفاءته.

وتلعب المؤسسات العمومية والخاصة دورا كبيرا في تبني استراتيجيات حديثة تهدف إلى توظيف المعرفة وتطوير التكنولوجيا والاهتمام ببرامج التدريب، لما لها من أثر مباشر على فعالية المورد البشري وتحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على مواردها وممتلكاتها.

ولذلك أردنا أن نسلط الضوء من خلال موضوعنا "أثر إدارة المعرفة التنظيمية في الاستثمار في المورد البشري" من خلال دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وإبعادها المختلفة ومدى انعكاس الاستثمار في المورد البشري، مع التركيز على متغيرين التدريب والتكنولوجيا باعتبارهما من الفرضيات الأساسية للدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تنظيم هذه الدراسة في خمسة فصول، تناول كل منها جانبا من جوانب

الموضوع على النحو الآتي:

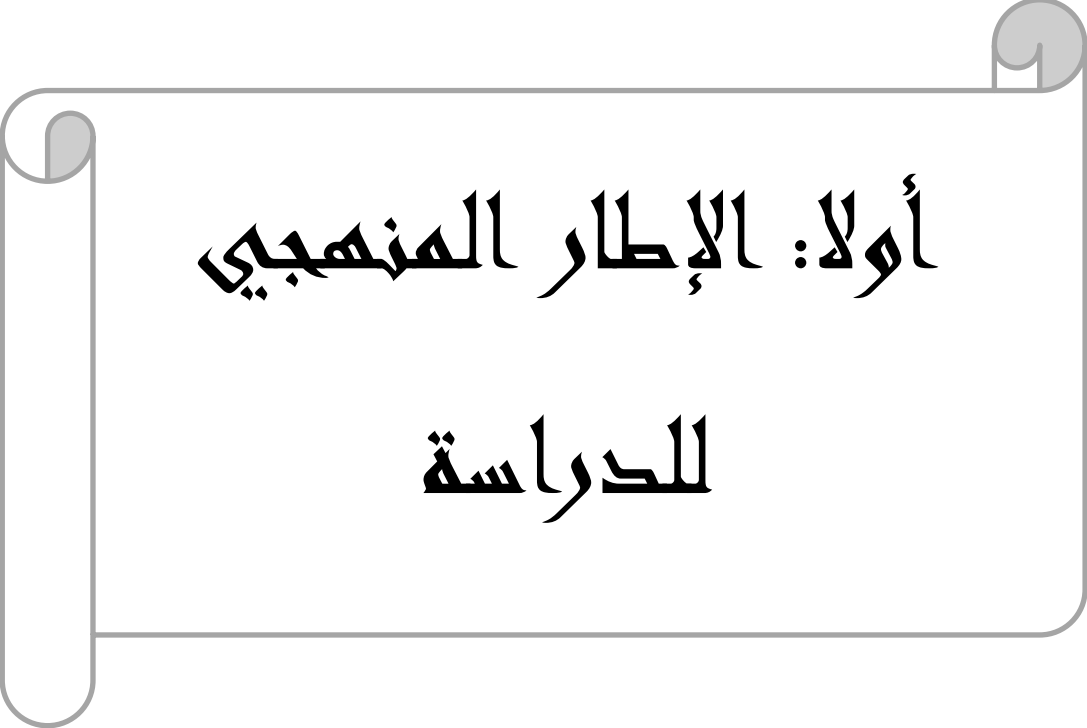
الفصل الأول: تناولنا فيه أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، الإشكالية وفرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، المقاربة السوسيولوجية وعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

الفصل الثاني: موسوم ب إدارة المعرفة التنظيمية والاستثمار في المورد البشري، حيث تناولنا محورين أساسيين؛ تطرقنا في المحور الأول إلى ماهية إدارة المعرفة التنظيمية وعناصرها، أما المحور الثاني فقد تناولنا فيه الاستثمار في المورد البشري وأهميته.

الفصل الثالث: بعنوان التدريب والتكنولوجيا، حيث تناولنا فيه محورين أساسيين؛ المحور الأول تطرقنا فيه إلى التدريب وأهميته في تطوير المورد البشري، أما المحور الثاني فقد تناول التكنولوجيا ودورها في إدارة المعرفة التنظيمية.

الفصل الرابع: يتمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة: الجغرافي والبشري والزمني للدراسة الميدانية، وكذا المنهج وأهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، العينة وخصائصها.

الفصل الخامس: تناولنا فيه عرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج مع عرض الاستنتاجات الجزئية بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وفي الأخير النتائج العامة وخاتمة.

A decorative scroll frame with a light gray background and a dark gray border. The frame has rounded corners and a vertical strip on the left side, resembling a scroll. The text is centered within the frame.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للحراسة

1. أسباب اختيار الموضوع

2. أهمية الحراسة

3. أهداف الحراسة.

4. إشكالية الحراسة

5. فرضيات الحراسة.

6. تحديد المفاهيم

7. الدراسات السابقة

8. المقاربة النظرية

1. دواعي اختيار الموضوع:

جاء اختيار هذا الموضوع بناء على مجموعة من الدوافع العلمية والنظرية التي أكدت دراسته، وتمثلت هذه الأسباب فيما يأتي:

أ. أسباب ذاتية:

- الرغبة في التعمق النظري والعملية في موضوع إدارة المعرفة التنظيمية وفهم كيفية مساهمتها في تطوير المورد البشري وتحسين كفاءته داخل المؤسسة.
- الاهتمام باكتشاف مدى اعتماد المؤسسات على المعرفة التنظيمية في تحسين التكوين، التدريب، وتطوير الكفاءات البشرية.

ب. أسباب موضوعية:

- تزايد أهمية المعرفة كعنصر تنافسي.
- وجود فجوة في بين المعرفة المتاحة والمعرفة المستخدمة فعلياً.
- حاجة المؤسسات الى استثمار المورد البشري.
- وجود تحديات تواجه المؤسسات في استغلال المعارف المتوفرة بشكل فعال.

2. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن مدى مساهمة إدارة المعرفة في خلق بيئة تعلم مستمر داخل المؤسسة.
- التحقق من تأثير ممارسات إدارة المعرفة على تنمية كفاءات وقدرات العاملين.
- توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية والاستثمار في المورد البشري
- معرفة مدى مساهمة التدريب في تعزيز إدارة المعرفة التنظيمية وتحسين كفاءة الاستثمار في المورد البشري.
- الكشف عن دور استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في دعم إدارة المعرفة التنظيمية وتحقيق استثمار للمورد البشري.

3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية المورد البشري وتحسين كفاءته داخل المؤسسة، باعتبار أن المعرفة أصبحت من أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التميز والرفع من الأداء كما تسعى الدراسة إلى توضيح أثر استثمار المعرفة في تطوير مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم المهنية.

4. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمواكبة التطورات الحديثة والتكيف مع متطلبات البيئة التنافسية الجديدة، خاصة في ظل الانتقال من الاقتصاد التقليدي القائم على الموارد المادية إلى اقتصاد قائم على المعرفة والمعلومات، وقد أدى هذا التحول إلى بروز إدارة المعرفة التنظيمية كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز، تحسين الأداء، وتعزيز قدرتها التنافسية، باعتبار أن المعرفة أصبحت موردا استراتيجيا يساعد في دعم الابتكار وترشيد القرارات الفعالية التنظيمية، ولم يعد نجاح المؤسسات مرتبطا فقط بحجم الإمكانيات المادية التي تمتلكها، بل أصبح مرتبطا بقدرتها على استغلال المعارف والخبرات المتوفرة لديها، وتنظيمها وتبادلها بين العاملين بشكل يضمن الاستفادة منها في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة .

ومن هذا المنطلق برزت أهمية المورد البشري باعتباره وفي هذا الاطار تسعى العديد من المؤسسات إلى تبني ممارسات إدارة المعرفة من خلال توفير التدريب المستمر وتشجيع تبادل الخبرات واستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة من أجل خلق بيئة تنظيمية تساعد على إنتاج المعرفة وتخزينها ونشرها واستثمارها بطريقة فعالة، كما تواجه المؤسسات في الدول النامية ومن بينها الجزائر عدة تحديات تتعلق بضعف استغلال المعرفة وعدم توظيفها بالشكل الأمثل رغم توفر مورد بشري قادر على المساهمة في تحقيق التطور والرفع من فعالية المؤسسة الأمر الذي يجعل من الاستثمار في المورد البشري قضية أساسية تستدعي الاهتمام بتوفير بيئة تنظيمية داعمة للمعرفة، قادرة على تطوير الكفاءات وتحفيز العاملين على الابداع والابتكار .

وانطلاقا مما سبق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية والاستثمار في المورد البشري بأن نجاح المؤسسة أصبح مرتبطا بمدى قدرتها على استثمار المعرفة في تنمية مواردها البشرية

وتحسين أدائها. ومن هنا يمكن طرح التساؤل التالي: هل تؤثر إدارة المعرفة التنظيمية في الاستثمار في

المورد البشري؟

الأسئلة الفرعية:

1-كيف يساهم التدريب في استثمار المورد البشري؟

2-كيف يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في استثمار المورد البشري؟

5. فرضيات الدراسة:

بناء على تساؤلات الدراسة وللإجابة عليها تمت صياغة الفرضيات الرئيسة التالية:

الفرضية العامة: تؤثر إدارة المعرفة التنظيمية في الاستثمار في المورد البشري.

(1) الفرضية الفرعية الأولى: يساهم التدريب في استثمار المورد البشري.

(2) الفرضية الفرعية الثانية: يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في استثمار المورد البشري.

6. تحديد مفاهيم الدراسة:

. إدارة المعرفة التنظيمية:

"هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية"¹.

ويعرف نجم عبود نجم إدارة المعرفة بأنها هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو

التركيب أو التدابؤ بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو

معلومات أو معارف منفردة.²

ويرى أيضا أن إدارة المعرفة هي عملية منظمة تهدف إلى تحديد المعرفة المتوافرة داخل المؤسسة

واكتسابها، وتخزينها، ونشرها قم تطبيقها بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.³

إجرائيا: هي مجموعة الممارسات والاليات المعتمدة داخل المؤسسة لجمع المعرفة وتخزينها وتبادلها

بين العمال، مثل تبادل الخبرات بين الموظفين، الاعتماد على التوثيق الإداري، واستعمال الأنظمة الرقمية

¹ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة

الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص179.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص27.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008، ص27.

لحفظ المعلومات المهنية، وفد ذلك من خلال طرق العمل اليومية التي تعتمد على نقل الخبرة بين القدامى والجدد وتسهيل الوصول الى المعلومات.

2.6 الاستثمار في المورد البشري:

يعرف حسن رواية الاستثمار في المورد البشري أنه "مجموعة المعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين انتاجيته وتزويد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.

ويعرفه ببيكر على أنه "الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الأفراد ويتم تراكم رأس المال البشري في الانسان من خلال التدريب الوظيفي والتعليم المدرسي والأبحاث وأوجه المعرفة الاخرى.¹

إجرائيا: هو العنصر الأساسي والمحرك الفعلي داخل المؤسسة، حيث أصبح الاستثمار فيه ضرورة حتمية من خلال تنمية مهاراته وتحسين كفاءاته بما يتلاءم مع متطلبات العصر الحديث.. ويظهر ذلك من خلال توزيع المهام، الكفاءة في الأداء، والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل، خاصة في البيئات التقنية والإدارية.

3.6 التدريب:

التدريب عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيارة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.²

التدريب هو الجهود المنظمة، والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف، وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم، واتجاهاتهم، وسلوكهم من تطوير كفاية أدائهم

¹ ابن أحمد نادية وبن أحمد فاطمة الزهراء، دور الاستثمار في رأس المال البشري على الارتقاء بالعمل المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة ASJP، تلمسان، الجزائر، مجلد 19، ع1، 2023، ص229.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2007، ص245.

ويعرفه نبيل السيني بأنه النشاط الفعّال الذي يسهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية على أسس علمية وعملية، بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها.¹

إجرائيا: يعرف بأنه مختلف البرامج والأنشطة التي تنظمها المؤسسة بهدف تطوير مهارات ومعارف العمال، سواء من خلال دورات تكوينية، تأطير ميداني، أو توجيه من طرف الموظفين ذوي الخبرة، وقد تم ملاحظة أثر التدريب من خلال تحسن أداء المتدربين وقدرتهم على تنفيذ المهتم بكفاءة أكبر مع مرور الوقت.

4.6 التكنولوجيا:

تعرف على أنها تقنيات المعلومات المعتمدة على أنظمة المعلومات المحسوبة، فهي قوة رئيسية لتغيير النظام الإداري، وأداتها في اتخاذ القرارات وتصميم الهياكل الإدارية ومهام العمل الوظيفي في مختلف المنظمات ذات النشاط العالمي.²

يعرفها سلاك وزملائه على أنها المعدات والوسائل التي تساعد على تحويل المدخلات الى مخرجات من أجل تحقيق أهداف استراتيجية العمليات.

هي جهد انساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية وتطبيقاتها في اكتشاف وسائل لحل المشكلات واشباع الرغبات وزيادة القدرات.³

إجرائيا: هي الوسائل الرقمية والتقنية المستعملة داخل المؤسسة لتسهيل التعامل مع المعلومات ا، مثل الحواسيب، الأنظمة المعلوماتية، وبرامج التسيير تساعد في عملية تسريع العمل وتحسين اداء، والتواصل بين المصالح والموارد البشرية.

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص14.

² اللامي غسان قاسم داود، البياتي أميرة شكرولي، مرجع سابق، ص20.

³ هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي: نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص20.

7. الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

الدراسة الأولى: "أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة"

من إعداد الباحث "بن موسى محمد"¹ والهدف من الدراسة تقديم إطار نظري متكامل لكل من إدارة المعرفة التنظيمية وتدريب المورد البشري؛ وصف وتشخيص مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؛ وصف وتشخيص عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؛ الوقوف على واقع فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية؛ السعي إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها على مستوى فعالية عملية تدريب المورد البشري في الجامعات الجزائرية.

حيث تتمحور اشكالية البحث حول "ما مدى تأثير إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية". وتندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

- 1/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية؟
 - 2/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية؟
 - 3/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية؟
 - 4/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية؟
- فرضيات الدراسة

- 1/ (H_{01}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

¹ بن موسى محمد، أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مُكمّلة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016/2017.

2/ (H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمقومات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

3/ (H03) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مستقلة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية.

4/ (H04) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية بصفة مجتمعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية

اعتمد الباحث على أداة قياس الدراسة (الاستبيان على مجتمع دراسة يتمثل في إطارات الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والتي تزاوّل مهامها في مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوّان المصالح، ومصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، قدر عدد أفراد عينة الدراسة (140) فردا اختيروا من بين ثمانية وعشرين (28) جامعة "من أصل (50) جامعة على المستوى الوطني موزعة جغرافيا استنادا إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - على ثلاثة نواحي (الوسط الشرق الغرب)، تم اختيارها من خلال الطريقة الطبقية العشوائية، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

- نتائج الدراسة:

1. توافر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المبحوثين، أما من منظور الأبعاد المكونة لها فقد كان مستوى كل من القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية و (تكنولوجيا المعلومات والاتصال مرتفعا، في حين كان مستوى كل من الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية) و(الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية متوسطا.
2. تتوافر فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، توافر تدريب المورد البشري للموظفين" بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المبحوثين، أما من منظور الأبعاد المكونة لها رد فعل المتدربين تعلم المتدربين سلوك المتدربين)
3. ان توفر القيادة الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جانب الثقافة والهيكل التنظيميين المستندين إلى المعرفة يشكل بيئة تنظيمية تركز ممارسات تكوين تبادل وتطبيق المعرفة، مما يوفر إطارا عاما يساهم في تحسين أداء العملية التدريبية ويرفع من درجة فعاليتها من خلال المساعدة في تحسين قدرة الأفراد المتدربين على التعلم والتعديل الإيجابي على سلوكهم المهاري والمعرفي.

الدراسة الثانية: "أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية"

من إعداد الباحث "محمد طرفة"¹ والهدف من الدراسة تطوير المعارف الإدارية في مجال تكنولوجيا إدارة المعرفة وتطبيقها على الموارد البشرية، اختبار علاقة الارتباط بين تكنولوجيا إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية، معرفة العائد من استثمار تكنولوجيا إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، التوصل إلى نتائج وتوصيات علمية مبنية على دراسة ميدانية تحليلية.

حيث تتمحور اشكالية البحث حول " ما أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

- فرضيات الدراسة:

- يقصد بتكنولوجيا إدارة المعرفة هو تكامل عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

- من الآثار المترتبة على الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة نجد التشارك المبني على المعرفة، العمل كفريق، اتخاذ القرارات بفعالية، تحقيق مستويات أعلى في الإبداع والابتكار.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة وكفاءة أداء الموارد البشرية.

اعتمد الباحث على أداة قياس الدراسة (الاستبيان على مجتمع دراسة يمثل في رؤساء الدوائر ورؤساء الأقسام وأيضا عمال تنفيذيين، خصت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ولاية عين الدفلى، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وفي هذا الإطار قد تم توزيع 75 استبانة بطريقة عشوائية واسترجعنا منها 72 وبعد جمع استمارات الاستبيان وتدقيقها حتى تستوفي الشروط اللازمة للمعالجة الإحصائية تم اعتماد على 66 استبانة و بهذا تكون العينة المستخدمة في التحليل هي 66 شخص، حيث بلغت نسبة الاسترجاع 91.67% وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائيا.

كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي كطريقة للإلمام بجوانب البحث، وهذا بسرد وتحليل المعطيات المتاحة حول موضوع وتحليلها تحليلًا علميًا ومن ثم استخلاص جملة من النتائج وتقديم مقترحات.

- نتائج الدراسة:

- هنالك علاقة إيجابية معتدلة ما بين تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

- هنالك علاقة إيجابية قوية ما بين إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

¹ محمد طرفة طالب دكتوراه؛ أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية عين الدفلى؛ مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه؛ جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-تقارب نسب مساهمة إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية ($R=0.720$) في حين بلغ معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية ($R=0.697+$)

-وجود علاقة إيجابية قوية ما بين تكامل تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وتكنولوجيا إدارة المعرفة وكفاءة أداء الموارد البشرية ($R=0.774$) .

- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والتي تم عرضها يمكن ملاحظة أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسة الحالية والدراسات السابقة حيث أن دراسة محمد بن موسى تتشابه في طرح نفس الاشكال، والاعتماد على نفس متغيرات الدراسة منها التدريب، التكنولوجيا....الخ واختلفت دراسته مع دراستنا حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة في جمع بيانات دراسته في المقابل اعتمدنا في دراستنا على المنهج الكمي والوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات، ويوجد اختلاف أيضا بين الدراستين من حيث عينة الدراسة فاعتمد هو على العينة الطبقية العشوائية، حجمها 140 فرد من بين 28 جامعة من أصل 50 ، أما دراستنا اعتمدت على العينة الاحتمالية الطبقية، وهناك اختلاف من خلال الزمان والمكان والفرضيات.

أما دراسة محمد طرفة فتتشابه في طرح نفس الإشكالية وتقارب بين الفرضيات والمتغيرات الدراسة منها التكنولوجيا الذي ركز عليها كثيرا واختلاف دراسة محمد طرفة مع دراستنا الحالية من حيث المنهج فاستخدم المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات في المقابل اعتمدت على المنهج الكمي والوصفي واختلاف من حيث المكان والزمان.

فمن خلال ما سبق يمكن القول استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في توفير خلفية نظرية ومنهجية، حيث سعت الى تقديم إضافة علمية من خلال معالجة الموضوع في بيئة ميدانية مختلفة، والاعتماد على معطيات واقعية تمكن من فهم العلاقة بين إدارة المعرفة والاستثمار في المورد البشري، بصورة أكثر دقة، بما يثري نتائج البحوث السابقة ويكملها.

8. المقاربة النظرية:

النظرية هي مجموعة من المصطلحات والتعريفات والافتراضات لها علاقة ببعضها البعض والتي تقترح رؤية منظمة للظاهرة، وذلك بهدف عرضها والتنبؤ بمظاهرها¹، أما المقاربة هي النظرية التي يسلكها الباحث للاقترب من معالجة البحث، أي الزاوية التي يبدأ منها تناول الموضوع، أو هي الخلفية الفكرية التي يستعيرها الباحث للنظام المعرفي أو النظري لفهم البيانات المجتمعة حول البحث².

وانطلاقاً من الدراسة الموسومة بـ " أثر إدارة المعرفة التنظيمية في الاستثمار في المورد البشري"، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ببرج بوعريرجـ وبعد ضبط أهداف الدراسة وتفكيك متغيراتها إلى أبعاد ومؤشرات مرتبطة بموضوع الدراسة تُفسّر وفق نظرية التنظيم السوسيو تقنية لإيريك تريست وفريدريك إيمري كما يلي:

كانت أعمال إيريك تريست وفريدريك إيمري على تطبيقات تناول النظرية الاجتماعية التقنية La théorie socio technique في المؤسسات، التي تعتبر التنظيم نسقاً مفتوحاً في تبادل وتفاعل مستمر مع المحيط الخارجي الاقتصادي، وأن هذا النسق يتكون من نسقين متلازمين هما النسق التقني الاقتصادي والنسق الاجتماعي معاً، ولما كان التنظيم نسقاً مفتوحاً فإن تطويرهما يجب أن يتم معاً¹. وتعتمد هذه النظرية على أساسين رئيسيين:

1. العلاقة التبادلية بين عاملين: التقنية والمجتمع داخل المنظمة، الذين يخلقان عوامل النجاح أو الفشل، فنجد العلاقات المصممة والغير مصممة.
2. تنمية وتحسين أحد الجانبين إلى حدٍّ ما _ الاجتماعي أو التقني _ الذي يؤدي إلى تحسين وزيادة الكميات الغير متوقعة والعلاقات غير المصممة.

وقد أكد الباحثان من خلال دراستهما لمناجم الفحم البريطانية أن المنظمة هي نظام مفتوح مركب من نظام تقني ونظام اجتماعي، القدرة تعتمد على التطوير المبني على أساس المنظور الخاص بهاذين النظامين وأن التوفيق بينهما يكون عملاً بطريقة سليمة يجعل المنظمة قادرة على مواجهة أي اختلال وظيفي². وتتجلى هذه المقاربة في دراستنا من خلال اعتبار مؤسسة سونلغاز نسقاً سوسيو تقنياً مفتوحاً لتبادل تفاعل مستمر مع محيطها الخارجي، يتكون من نسقين متلازمين لا يمكن الفصل بينهما:

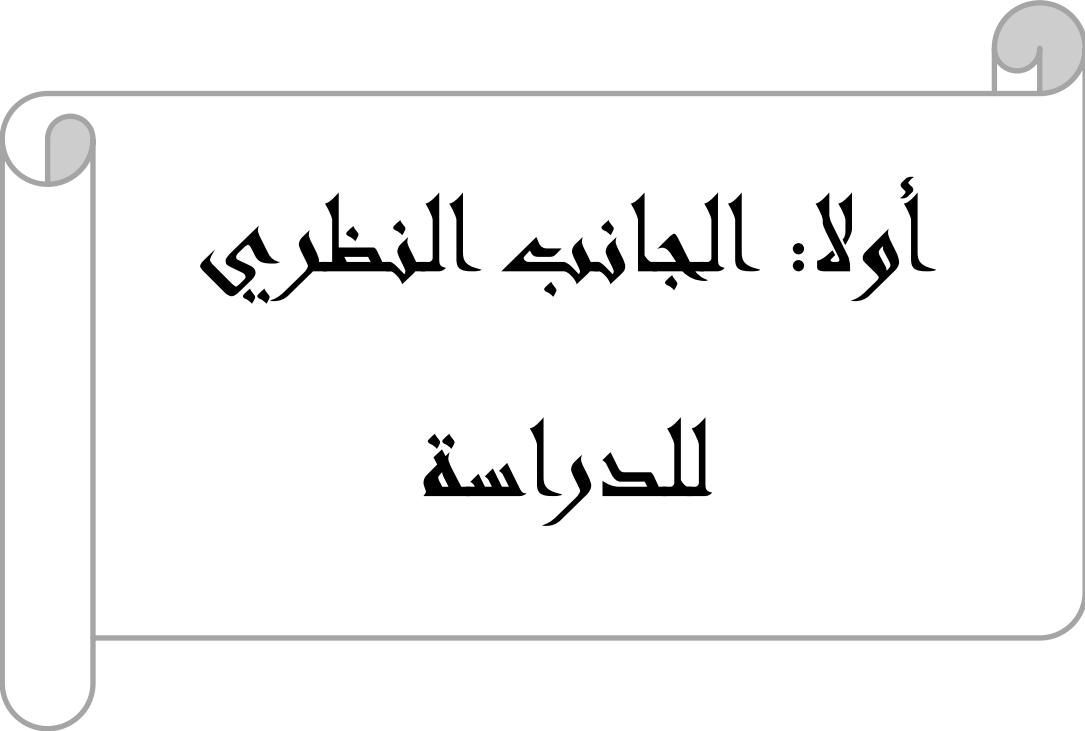
¹ عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي، الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص191.

² تيور محمد الأمين، المقاربة السوسيو تقنية، كلية علوم التسيير، وعلوم الاقتصاد، قسم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2012، ص6.

• **النسق التقني:** ويتمثل في توظيف التكنولوجيا الحديثة داخل مؤسسة سونلغاز كأداة محورية لإدارة المعرفة التنظيمية، من خلال الأنظمة والبرامج الرقمية التي تمكّن من تخزين المعرفة ونقلها وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة، إذ لا يمكن لأي مؤسسة في ظل التحولات الرقمية الراهنة أن تدير معرفتها بشكل فعال بمعزل عن الأدوات التقنية المتاحة.

• **النسق الاجتماعي:** ويتجسد في بعد التدريب باعتباره العملية الاجتماعية التفاعلية الأساسية التي تهدف إلى الاستثمار الحقيقي في المورد البشري بمؤسسة سونلغاز، من خلال تنمية كفاءاته ومعارفه وصقل مهاراته، بما يجعله قادرا على توظيف المعرفة التنظيمية المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة.

وهذا ما يتجسد في طبيعة العلاقة بين نسقين داخل مؤسسة سونلغاز، من خلال بناء مناخ تنظيمي مناسب للعمل يقوم على أساس إدارة المعرفة والاستثمار الفعال في المورد البشري، من حيث التدريب، التكوين، توظيف التكنولوجيا الحديثة وتطوير الكفاءات، وبما أن الفاعلين في مؤسسة سونلغاز وفق هذه النظرية ليسوا امتدادا للآلة بل هم مكمل لها ومصدر لتطورها، فإن تحقيق التكامل بين النسق التقني المتمثل في التكنولوجيا والنسق الاجتماعي المتمثل في التدريب والاستثمار في المورد البشري يضمن لهم الاستقرار ويزيد من انتمائهم وولائهم لمؤسستهم، ممّا يبرز تحقيق التكامل بين مختلف أقسامها ويحفظ استقرارها، ويمكّنها من ممارسة أدوارها في إطار البيئة الخارجية التي تعمل بها مما يدعم من مركزها التنافسي مع باقي المؤسسات في البيئة الخارجية التي تنشط بها.

A decorative scroll frame with a light gray border and rounded corners. The top right corner features a small, dark gray scroll-like detail. The text is centered within the frame.

أولاً: الجانب النظري للدراسة

الفصل الثاني: إادلةة المعرفة والمورد البشري

تمهيد

أولاً: إادلةة المعرفة

1. النشأة والتطور.
2. مبررات التحول في اتجاه إادلةة المعرفة.
3. أهداف إادلةة المعرفة.
4. أهمية إادلةة المعرفة.
5. عمليات إادلةة المعرفة.
6. نماذج إادلةة المعرفة.

ثانياً: الاستثمار في المورد البشري.

1. أبعاد الاستثمار في المورد البشري.
2. أهمية الاستثمار في المورد البشري.
3. آليات الاستثمار في المورد البشري.
4. أساليب الاستثمار في رأس المال البشري.
5. اعتبارات الاستثمار في المورد البشري.
6. العوامل المؤثرة في استثمار الرأس مال البشري.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة والاستثمار في المورد البشري، إذ تُعدّ من المواضيع التي تشغل حيزاً مهماً في الإدارة الحديثة، من خلال دراسة سلوك التنظيم والتطوير المعرفي للموارد البشرية وما تعكسه إيجاباً على المؤسسة نفسها، إذ يهتم موضوع إدارة المعرفة بفهم الآليات والاستراتيجيات المتبعة من طرف الإدارة لتوفير بيئة عمل محفزة، والسعي إلى تنمية كفاءات الموظفين وتطوير مهاراتهم، وبالتالي زيادة الدافعية والارتباط بالمؤسسة بطريقة تُسهم في ترقية الأداء الوظيفي والمؤسسي، وفي هذا الفصل تم التطرق إلى أهم العناصر الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة وأبعادها، إضافة إلى الاستثمار في المورد البشري باعتباره ركيزة جوهرية تقوم عليها المنظمات الساعية إلى تحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي.

1. النشأة والتطور¹:

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمراحل عدة وسننتاول الإشارة إلى الانتقالات الفكرية والتطبيقية لها، مع التنويه إلى بعض الآفاق المستقبلية من الناحية النظرية، كانت المشكلة قائمة، وتناولها الكثير من الباحثين ومنذ الثلاثينات من القرن الماضي، عندما تحدث عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات. إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل سنين، والحادثة في موضوع إدارة المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدًا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفؤاد بعض ممارستها الناجحة.

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge-Management) Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات. وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (Drucker) إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات تتكون من صناع معرفة (Knowledge Workers) الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن، وارجع بعضهم بدايتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شريكة هول (Hewlett Packard) الأمريكية في عام 1985 وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية لتاجر (Mangin Knowledge for the computer dealer Channel)، والتي أطلق عليها شبكة أخبار لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة، وتأثيرها على عملية الأعمال حتى أن (وول ستريت) أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في الأمر خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية لمعرفة لكنه اهتم بها بعد ذلك وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة وبدأ بمكافأتها. ومن وجهة نظر فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997 وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها ولا بد من الثانوي إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية. وأشار (Turban Ettel) إلى أن العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، العراق، 2005، ص 32-34

وعن مستقبل إدارة المعرفة يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو وتغطي أغلب المنظمات في العالم وسيزداد الإنفاق عليها ويرى الكثيرون أن هذا النمو في عدد المنظمات التي تعتمد برامج إدارة المعرفة سيزداد تبعا للضغوط في اتجاه الابتكارات السريعة وظهور المزيد من برامجها الشاملة والمتكيفة اجتماعيا فضلا عن إعادة التفكير في كيفية مساهمة المعرفة ذاتها في كيفية تسويق أعمالها بتبني الفهم التام لمبادئ اقتصاد المعرفة أولا وتبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة أي بناء منظمة المعرفة ثانيا، وأن التقديرات تشير إلى أن المنظمات تتمكن من حساب رأس مالها الفكري بدقة في خلال السنوات القليلة القادمة ستكون سنة 2005 هدفا للتسجيل في سوق الأوراق المالية. ومما ورد سابقا نرى أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات وإلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام والتوجه، إلى أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينات والتي نسميها مرحلة النضوج والاعتراف وتحديدا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة (HP) الأمريكية، وفي تطبيقات شركة (Skandia) للتأمين ومختبرات "بكمان" ومصرف "إمبريال" الكندي ومنظمة "دو" الكيماويات، وأن المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج تطبيقها.

2. مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة

تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفا فكريا مجرداً، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط الآتية¹:

- تعاظم دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض لتكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.
- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 53-55.

- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
- تشعب إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلاً عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية، وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.

3. أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة الى تحقيق الآتي:

- جذب رأس المال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- بناء إمكانية التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) الواسعة والتجارة الالكترونية.
- تهدف إلى جمع الأفكار الذكية في الميدان ونشر الممارسات داخل المؤسسة.
- الابداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الاضطرابات والتعقيد البيئي داخل المؤسسة.¹
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المؤسسة.
- توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما تبعها من صلاحيات ومزايا.
- التأكد من فعالية تقنيات المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.

¹ بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص49.

4. أهمية إدارة المعرفة

- تأتي أهمية إدارة المعرفة في كونها موضوع حديث، حيث يتفاعل ويتكامل مع المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة وتبرز أهميتها في:
- تقليص الإجراءات، وفي تحسين عملية اتخاذ القرارات، بتقديم معلومات ومعرفة مناسبة للأشخاص المناسبين.
 - تحقيق رضا المستفيدين من خلال تخفيض الجهد والوقت المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
 - تحسين الإنتاجية، ورفع كفاءة الأداء وبالتالي زيادة ربحية المنظمة، وتعزيز كُلي من المعرفة الجماعية، جودة العمل، والقيمة الإجمالية للمنظمة.
 - وتكمن أهمية إدارة المعرفة في إسهامها في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى، كما تُعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتعمل كأداة تحفيز للمنظمة لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لإنشاء معرفة جديدة.¹
 - تنشر أفضل الممارسات وتعمل على تنقية الأفكار وتشجع الابتكار وتمكن المنظمات من البقاء في وضع تنافسي متقدم.
 - تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري.
 - القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.²

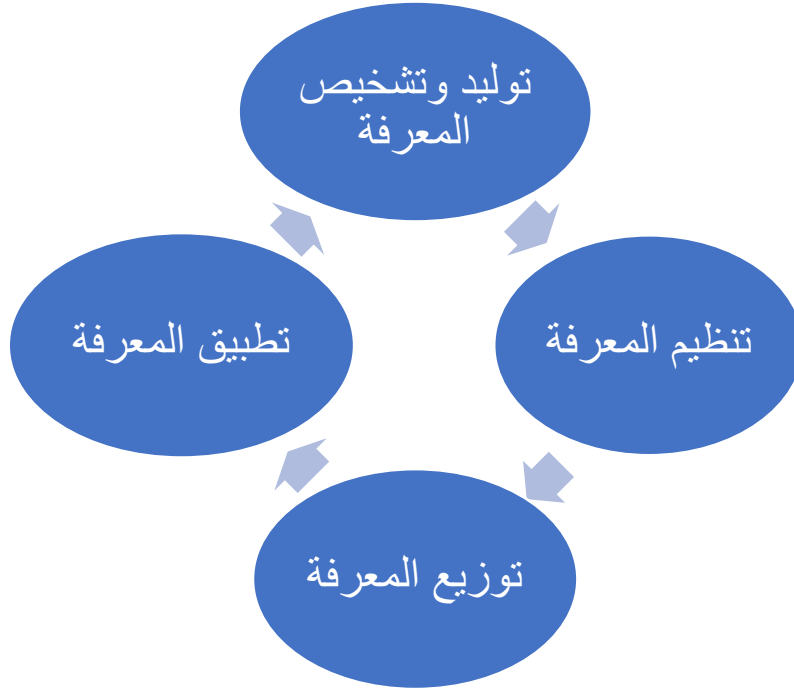
5. عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، وقد اختلف الباحثون المنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وإن كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية، تشخيص وتوليد المعرفة وتوزيعها ثم التطبيق. ويمكن إبراز هذه العمليات في الشكل التالي:

¹ نادية إبراهيم الحسون، ريم علي الراعي، عوامل الفشل الحاسمة في إستراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة، المجلة العربية للنشر العلمي، جدة، المملكة العربية السعودية، مجلد 01، ع38، ديسمبر 2021، ص580.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص60.

الشكل (1): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



أولاً: عملية توليد المعرفة

عملية توليد المعرفة والحصول عليها يتم عن طريق عدة عمليات: شراء، أسر، ابتكار، اكتشاف واكتساب أو استحواذ، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، أما الابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستتسخة والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة، ومنه فإن عملية توليد المعرفة هي خلاصة الجهد البشري.¹

ثانياً: عملية تنظيم المعرفة

تمثل عملية تنظيم المعرفة جسراً بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، و المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات و العمليات التنظيمية الموقعة، والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد و شبكات العمل، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع الذاكرة التنظيمية و استرجاع المعلومات و المعرفة المخزنة، ومستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص على إدارة

¹ حسن عجلان حسن، إستراتيجيات، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2007، ص69.

المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغييرات المستقبل، و تقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب و الاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك.

ثالثا: عملية توزيع المعرفة

تتم عملية توزيع المعرفة وإيصالها عبر عدة طرق، إما عن طريق النشر عبر وسائل الاتصال المقروءة كالكتب والدوريات والأدلة، أو عن طريق البث الإذاعي والتلفزيون ووسائل الاتصال المسموعة والمرئية كتقديم المحاضرات وعقد الندوات وتوزيع الأشرطة والأفلام، وعند المفاضلة بين وسائل التوزيع والاتصال يجب على المؤسسة مراعاة طبيعة المعرفة كما ونوعا ومدى الحاجة لها، وضغط الوقت المطلوب لإيصالها، ووضعية الطرف المستفيد منها ومدى قدرته على استيعابها.¹

رابعا: عملية تطبيق وتوظيف المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، حيث يجب ان توظف هذه المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، وتحقق أهداف بشكل يضمن لها البقاء والنمو، فالحصول على المعرفة و تخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنفذ تعتبر مجرد تكاليف، وإن نجاح أي مؤسسة في برنامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه و ما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال، وقد أشار (berk)، إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق لجيد المعرفة عليها تعين مدير للمعرفة الذي يقع عليه واجب تطبيق المعرفة ، وإن يسعى لتكريس ومشاركة المعرفة وإن يؤكد على الاستخدام وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة والتقنية الخاصة الانترنت ووسائل وأساليب تطبيق المعرفة مما يسمح بالتعلم الفردي والجماعي.²

¹ عامر خضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 49.

² جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة، ط1، 2010، ص 62_61.

6. نماذج إدارة المعرفة

1.6. نموذج Wiig ويج:

لقد قدم ويج نموذج لإدارة المعرفة، وهو:

- نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية:

يتكون نموذج "دورة تطور المعرفة المؤسسية" من خمس مراحل أساسية هي:

- **مرحلة تطوير وإعداد المعرفة:** يجرى تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم، الإبداع، وابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.
- **مرحلة اكتساب المعرفة:** في هذه المرحلة تم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام في عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.
- **مرحلة غرلة وتهذيب المعرفة:** في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة لمنظمة وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق لمنافع للمؤسسة.

- **مرحلة توزيع ونشر المعرفة:** خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم لمستندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع وخدمات).

- **مرحلة الرفع المعرفي:** في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي، وهي تحقق لمؤسسة عمليات تعلم أفضل، وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسية.¹

2.6. نموذج نجم عبود نجم:

لقد قدم "نجم عبود" نموذج الإدارة المعرفة وسماه نموذج (الرصيد - التدفق - الميزة) ومن مميزات هذا النموذج نجد:

- أنه شامل لمصادر المعرفة، ولأنواع المعرفة، ولعمليات المعرفة ولمجالها.

¹ علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص34.

- أنه منطقي، بحيث أنه هناك تعلمًا وإنشاء المعرفة الجديدة (ابتكار)، حيث أن التعلم هو عملية جعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة لمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.
- أنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميزة أي أنه ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية للشركة.¹

ثانياً: الاستثمار في المورد البشري

1. أبعاد الاستثمار في المورد البشري:

يشير ستيوارت أن رأس المال البشري هو الأفراد الذين يملكون المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات والاعتقادات والمواقف، ويوضح أن أهم الاستراتيجيات الملائمة لتسييره هي استقطابه وتدريبه والحفاظ عليه، وذلك من أجل تشجيع الابداع والابتكار، ومن أهم المجالات التي تمكن المنظمة من الاستثمار في رأس مالها البشري نذكر منها ما يلي:

أ. استقطاب رأس المال البشري: ويتمثل في قدرة المؤسسة على:

- البحث عن الخبرات المتقدمة.
- جذب المهارات التقنية العالية.
- توافر نظام معلومات يسهل الاستقطاب.

ب. تطوير رأس المال البشري: قدرة المؤسسة على تنمية وتطوير معارف ومهارات الأفراد العاملين والمتمثلة في التعليم والتدريب المستمر.

ج. المحافظة على رأس المال البشري: قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمواردها النادرة عن طريق الاستثمار في:

- التحفيز المادي والمعنوي.
- اتباع سياسة التمكين.
- الحفاظ على صحة العاملين.
- تقليل فرص الاغتراب الوظيفي.²

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 125.

² مصطفى مكي، شعبان بعبطيش، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول الرقمي بالجامعة الجزائرية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 06، ع1، 2022، ص 4-5.

2. أهمية الاستثمار في المورد البشري

يعد الاقتصادي الشهير مارشال أن البشر رأس مال يجب أن يستثمر وأطلق على ذلك رأس المال البشري، وذلك بغرض الاستفادة من إمكاناته وطاقاته في الاكتشاف، التحليل، الابتكار والإبداع في استثمار باقي رؤوس الأموال بل ذهب أبعد من ذلك حينما أكد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا، وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال القيمة رأس المال الذي يستثمر في الإنسان إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، كما أن الاقتصاد هو ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية مختلفة تحقق النهضة الاقتصادية.¹

إن الأفراد يمثلون نقطة ارتكاز المنظمة لأنهم يشكلون المورد المفتاحي لها، فالمنظمة لا يمكنها أن تؤدي نشاطها بدون الأفراد إذ أنهم يعتبرون المورد الأكثر تكلفة والذي لديه الإمكانية والقدرة على استعمال باقي الموارد ، وقد أظهرت بعض الدراسات أن انخفاض الاستثمار في رأس المال البشري تشكل أحد العوامل التي تفسر انخفاض العوائد، كما أن عدم وجود المهارات الكافية لدى العاملين يؤدي إلى تذبذبات في حجم الطلب على المنتجات، ويشير (Kaplan & Norton, 2007, 2005) إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يترك أثارا واضحة في مهارات الأفراد، خصائصهم الشخصية وابتكاراتهم الجديدة، كما يؤدي هذا الاستثمار إلى تحقيق زيادات مستقبلية واضحة في الإنتاجيتين الاقتصادية والاجتماعية.²

نظرا للدور المتنامي للمورد البشري في المنظمات في ظل التوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، أصبح الاستناد إلى توليفة مناسبة من الموارد البشرية والمادية ضرورة لضمان تحقيق الأهداف ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات.

3. آليات الاستثمار في المورد البشري

إن أهم الآليات التي يتم اعتمادها في تطوير وتنمية الموارد البشرية حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تتمثل فيما يلي:

¹ ياسر عوض شعبان عبد الرسول، الاقتصاد المعرفي ودوره في تنمية وتطوير الموارد البشرية، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، مصر، المجلد 104، العدد 509، 2013، ص 152.

² Davies Eddie, Training managers desktop guide, London, Thorogood, publishing, 2007, P5

- 1/ **تخطيط الموارد البشرية:** من خلال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بالاعتماد على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من المورد البشري وبين ما هو معروض منه داخل المنظمة.
 - 2/ **تدريب الموارد البشرية:** هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لإكسابه المعارف، الخبرات والمعلومات التي يكن أن تفيده في أداء عمله.
 - 3/ **إعادة هندسة العمليات:** من خلال إجراء تغييرات جذرية للعمليات تؤدي إلى حصول تغييرات جوهرية في المنتج ولن تنجح إعادة الهندسة دون مشاركة إدارة الموارد البشرية وتنميتها عن طريق الحصول على الدعم والتأييد تشكيل فرق العمل تغيير طبيعة العمل التحول من الوظائف المراقبة إلى الوظائف الممكنة.
 - 4/ **تقويم الأداء:** هو عملية تهدف إلى تحديد ما أنجزه الفرد وتساعد في الوصول إلى كمية العمل المنجز، جودة العمل، مدى الاعتماد على المورد البشري فهو بذلك يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- يبدو واضحاً أن تنمية المورد البشري هي أشمل وأبعد مدى من تدريبه فهي لا تكتفي بالإعداد لما هو قائم فقط بل والاستعداد لما هو متوقع في المستقبل أيضاً، لكن التدريب وتنمية الموارد البشرية كلاهما يعتمدان على التعلم المستمر فهما معنيان بتعليم المشارك كيف يفعل الأشياء بشكل صحيح في عالم كثير التغيرات والتطورات، وفي ظل مستقبل مفتوح على احتمالات تطورات اقتصادية، وتكنولوجية واسعة وغير محدودة.¹

4. أساليب الاستثمار في رأس المال البشري:

- نتيجة للتطورات التي أصبحت تهدد مستقبل المنظمات خاصة في ظل السباق نحو الابتكار والتميز أصبحت هذه الأخيرة تبحث عن المهارات والمعارف القادرة على التعامل مع التكنولوجيا المتطورة والقادرة على التخفيف من ضغوط البيئة المحيطة سواء الداخلية أو خارجية وذلك من خلال اتباع المؤسسة أساليب تستثمر فيها هذا المورد الحساس من خلال²:
- 1) **أسلوب الاستقطاب:** في ظل الاتجاهات السائدة في المؤسسات العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون والتنافسية الشديدة، أخذت تولي لعظم المؤسسات الصناعية اهتماماً واسعاً لموضوع استقطاب الموارد المتميزة، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى

¹ سنده م روان الحياي، انعكاس القيم المنظمة في تنمية المورد البشري، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد 35، ع 93، 2012، ص 768-769.

² بن أحمد نادية، بن أحمد فاطمة الزهراء، دور الاستثمار في رأس المال البشري على الارتقاء بالأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تلمسان، مجلة ASJP المجلد 19، العدد 1، 2023/06/02، ص 230-231.

ان تتوجه نحو عامل النجاح حيث في الوقت الحالي أصبح ينظر إلى تكلفة عملية استقطاب الموارد البشرية على أنه استثمار مستقبلي يذر عائد كبير يتمثل هذا العائد بفوائد متعددة أهمها ما يلي:

- توفير موارد بشرية ذات إنتاجية عالية، بمقدورها تحقيق الفعالية في أداء المنظمة الكلي قادرة على تحقيق التفاعل والانسجام فيما بينها، حتى الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها الاولى وتعليمها وتدريبها سهلة وذات تكلفة قليلة نسبيا.

(2) **أسلوب التدريب:** مفهوم التدريب لم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم البرامج التدريبية التقليدية داخل القاعات التدريبية ومنح شهادات المشاركة أو الاجتياز للبرنامج، بل أصبح خيارا استراتيجيا في مجال استثمار وتنمية الموارد البشرية، فاصبح يمثل التدريب اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، لان ما ينفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية و خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على اهداف المؤسسة و تبرز اهميته بالنسبة للفرد في انه وسيلة لزيادة المعارف و المهارات اما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة اشكال كانه خفض معدلات حوادث العمل و تحسين الجودة، " اذ اصبحت المؤسسات تعيد النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية و هذا من خلال الربط بين البرامج التدريبية و الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويتم التركيز على نوعية عالية من التدريب فالعنصر البشري يمكن ان يجدد نفسه من خلال التدريب لان ما ينفق عليه يمثل استثمارا حقيقيا في حين تظل الموارد الطبيعية تعيش في خطر النفاد و عدم التجديد.

(3) **أسلوب التحفيز:** إن المنظمات والادارات المتطورة أصبحت تعتمد إلى تخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الموارد البشرية ولها مكانتها وقيمتها، وتتمتع بالسلطة والخبرة الكافية، وتعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال الاهتمام بها ويتجلى هذا الاهتمام من خلال الحوافز المقدمة للأفراد مقابل أدائهم، فموضوع الحوافز يعتبر من المواضيع التي كانت ولا تزال لها أهمية كبيرة في الحياة العملية بالنسبة للأفراد، كونها تجعل العامل متحمسا وراغبا في العمل أيا كان مجال عمله مما ينعكس على الأداء العام والإنتاجية بشكل إيجابي، فجل الحوافز فردية كانت أم جماعية ، معنوية او مادية كلها تعمل من اجل المحافظة على المبتكرين داخل المؤسسة ، اذ يقاس نجاح أية منظمة بمدى قدرة عاملها على تحقيق المطلوب منهم أو المتوقع من مهامهم الوظيفية، وترتكز إدارة الموارد البشرية على كيفية حصول على إنتاجية مرتفعة للعاملين من خلال التحفيز بطريقة فعالة تضمن للمنظمة تحقيق الأهداف المرجوة لها وكذا تحقيق الأهداف الذاتية لعمالها.

5. اعتبارات الاستثمار في المورد البشري

- توفر الكفاءات والخبرات¹:

تعتبر الكفاءات البشرية من أهم الاعتبارات التي تعتمد عليها المؤسسة، لأن وجود عمال ذوي خبرة ومهارات يساعد على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

- حجم التكاليف المخصصة للتدريب والتطوير:

الاستثمار في المورد البشري يحتاج إلى تخصيص ميزانية للتدريب والتكوين، لأن تطوير معارف ومهارات العمال يتطلب نفقات تهدف إلى رفع كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم.

- توافق الاستثمار مع أهداف المؤسسة:

يجب أن يكون الاستثمار في المورد البشري مرتبطاً بأهداف المؤسسة واستراتيجيتها، حتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة من قدرات العاملين بطريقة تخدم تطورها ونجاحها.

- الاستفادة من مهارات العاملين:

نجاح المؤسسة لا يرتبط فقط بوجود العمال، بل بقدرتها على استغلال مهاراتهم وخبراتهم بشكل فعال من أجل تحسين العمل وتحقيق نتائج أفضل.

- توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة:

البيئة الجيدة داخل المؤسسة تساعد العمال على الإبداع والعمل بفعالية، كما ترفع من مستوى الرضا الوظيفي وتحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

- متابعة التطورات التكنولوجية والمعرفية:

التغيرات السريعة في التكنولوجيا والمعرفة تفرض على المؤسسات الاهتمام المستمر بتطوير مهارات العاملين حتى يتمكنوا من مواكبة هذه التطورات.

- الحفاظ على العمال وتقليل تسرب الكفاءات:

تهتم المؤسسات بالاحتفاظ بالعمال ذوي الكفاءة من خلال توفير ظروف عمل مناسبة، لأن خسارة الكفاءات تؤثر سلباً على الأداء والاستقرار داخل المؤسسة.

¹ سمير صحراوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018، ص 85-82

6. العوامل المؤثرة في استثمار الرأس مال البشري

يرتبط الاستثمار في الرأس مال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من دولة إلى أخرى، ومن أهم هذه العوامل ما يلي¹:

1. العوامل الجغرافية: تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها، فالمناخ في الجهات الشمالية التي تنتشر فيها العواصف الثلجية والبرودة تسبب تأخر سن التعليم الإلزامي إلى السابعة، بينما في المناطق الحارة والمعتدلة يبدأ التعليم من السنة السادسة، كما أن المناخ يؤثر في المباني الدراسية وما تحتاجه من تدفئة أو تبريد صناعي. وفيما يتعلق بمصادر الموارد، فوجود الموارد الزراعية وكذا المعدنية تحقق عائد يتيح للدول الموجودة بها مصادر مالية تمكنها من الإنفاق على الاستثمار في رأس مالها البشري.

2. العوامل السكانية: يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة ومعدل النمو السكاني، كما يترتب على زيادة معدل النمو السكاني الحاجة إلى توفير المزيد من المرافق وخاصة التعليمية. وفي حالة عجز الإمكانيات الاقتصادية عن توفير هذه المرافق في الدولة، يترتب عليها تفاقم مشاكل الأمية، وازدحام الفصول التعليمية والضغط على الجامعات مما يترتب عنه هدر وكذا ضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.

3. العوامل الاجتماعية: يتأثر الاستثمار في الرأس مال البشري بالعوامل المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي، فالدين يؤثر بشكل مباشر على النظام التعليمي وكذا تمسك المجتمع بالحفاظ على العقائد الدينية.

4. العوامل الاقتصادية: هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد والتعليم والتدريب، حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبيها ومدتها وتوفير المتطلبات المالية اللازمة لذلك.

5. العوامل السياسية: تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه، فالأيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة دول لأخرى، حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك ذات

¹ سمير صحراوي، مرجع نفسه ص 85-86

الأيدولوجية الاشتراكية، والدول التي عانت من احتلال دول أخرى لها قد تتأثر برامج تعليمها بثقافة الدولة المحتلة، بالإضافة إلى تأثير الاستقرار السياسي في فعالية التعليم واستمراريته.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الجانب النظري من دراستنا قدمنا نظرة عامة حول إدارة المعرفة والاستثمار في المورد البشري حيث تم إبراز أهمية إدارة المعرفة في تطوير العمل داخل المؤسسة من خلال تنظيم المعارف والخ والاستفادة منها بطريقة فعالة بما يساعد على تحسين الأداء واتخاذ القرارات، كما تطرقنا إلى الاستثمار في المورد البشري باعتباره عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة من خلال الاهتمام بتكوين وتدريب وتنمية مهارات العاملين ورفع كفاءاتهم المهنية.

الفصل الثالث: التكنولوجيا والتدريب كعناصير لادارة المعرفة

تمهيد

أولاً: التدريب

1. أنواع التدريب.
2. أهداف التدريب.
3. أهمية التدريب.
4. مبادئ التدريب.
5. أساليب التدريب.
6. تحديد الاحتياجات التدريبية.
7. أهم المشكلات التي تواجه التدريب وحلول.

ثانياً: التكنولوجيا

1. أنواع التكنولوجيا
2. خصائص التكنولوجيا.
3. مراحل تطوير التكنولوجيا
4. أهمية تكنولوجيا المعلومات
5. آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات.
6. الدور الاستراتيجي للتكنولوجيا الحديثة في المنظمة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع التدريب والتكنولوجيا من المواضيع التي تشغل حيزا مهما في الإدارة الحديثة، من خلال الاهتمام بتنمية المورد البشري وتطوير كفاءته بما يتماشى مع التطورات الحديثة، إذ يهتم التدريب بتنمية مهارات العاملين وتحسين قدراتهم المهنية، بينما تهتم التكنولوجيا بتوفير الوسائل والتقنيات الحديثة التي تسهل أداء العمل، وفي هذا الفصل تم تطرق إلى أهم العناصر الأساسية المتعلقة بالتدريب والتكنولوجيا وإبراز أهميته في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

أولاً: التدريب

1. أنواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع، ومن بين الأنواع التي نجد المؤسسة تركز عليها في العملية التدريبية ما يلي:

1. التدريب حسب الوظائف: يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة إلى الأنواع الآتية¹:

1.1 التدريب التخصصي (الفني): يشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين وغيرها من الوظائف، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل.

2.1 التدريب الإداري: يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية، أعمال المستودعات والمشتريات، الشؤون المالية، وأعمال السجلات والمحفوظات. وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات. ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية بمعطياتها المتعددة، سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة المواد أو في تنمية مهارات التخطيط الإداري وغيرها من الأمور التي تتعلق بهذا التدريب.

2. التدريب من حيث المكان والموقع: يمكن تصنيف التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه إلى:

1.2 تدريب داخلي (داخل المؤسسة): يتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها، لكنه لا يخلو من بعض السلبيات، منها إحصاره في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب العاملين وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومتنوعة.

2.2 تدريب خارجي (في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه): يتميز بكونه يتيح آفاقاً لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكاناً تتركز فيه خبرات عشرات من المتدربين، فضلاً عن أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة الواحدة المعنية.

3. التدريب من حيث التوقيت: ينقسم التدريب من حيث التوقيت إلى النوعين الآتين²:

1.3 التدريب الإعدادي (قبل الخدمة): ينفذ هذا النوع لإعداد المتدرب لممارسة عمل معين. يستند تصميم

¹ صلاح الدين عبد الباقي، «الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية»، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص: 219

² يوسف محمد بن قبالن، أسس التدريب الإداري، الرياض عالم الكتب للطبع والنشر، 1995، ص: 30

البرنامج إلى متطلبات العمل المطلوب توفرها في الموظف. يشمل القدرات والمهارات والسلوكيات المحددة. يكون المتدرب جديداً على العمل بصفة عامة كخريج الجامعة. أو يكون منتقلاً من عمل سابق لعمل جديد دون خبرة فيه. يطلق عليه أيضاً مسمى التدريب التمهيدي.

2.3. التدريب أثناء الخدمة: يتم للموظفين بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم. تنفيذه في مكان العمل يعرضه لسلبات ومؤثرات عديدة. من سلبياته انشغال المتدربين بأعمالهم اليومية وعدم التركيز. ومنها أيضاً عدم إعطاء وقت كافٍ للتدريب. تلجأ بعض المؤسسات لتنفيذه بعيداً عن بيئة العمل. الهدف هو إعطاء التدريب الوقت الكافي وإبعاد المتدربين عن ضغط العمل.

2. أهداف التدريب¹

- رفع الكفاءة والإنتاجية: يسهم التدريب في زيادة معرفة ومهارة العاملين، مما يؤدي لرفع كفاءة أدائهم وزيادة الإنتاج وتعظيم الأرباح. كما يساعد في مواكبة التطور التكنولوجي الذي يخلق تخصصات جديدة تتطلب مهارات خاصة.
- تعزيز الرقابة الذاتية: يؤدي تطوير مهارة الفرد ومعرفته إلى تعزيز الرقابة الذاتية لديه، مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المستمر.
- إعداد قيادات الصف الثاني: يساعد التدريب في خلق جيل ثانٍ مؤهل يمكن الاعتماد عليه، مما يسهل عملية تفويض السلطة وتحقيق اللامركزية في الأداء.
- تقليل حوادث العمل: وجود سياسة تدريبية واضحة مبنية على أسس علمية يساهم في خفض معدلات حوادث وإصابات العمل، الناتجة غالباً عن نقص المعرفة بأساليب التشغيل السليم للآلات.
- التحديث المستمر للمعلومات: يعمل التدريب على تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تطرأ على أدوات وأجهزة وآلات العمل.
- يسهم التدريب في زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي يمر بها أو من المحتمل مواجهتها، وزيادة حساسيته للعلاقات الإنسانية.

¹ يوسف محمد بن قبالن، مرجع سابق، ص 32

- يساهم التدريب في تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج متكامل المداخل للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمي، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير والمتوسط أو الطويل.
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، فإنه يمكن من خلال التدريب تأهيل فائض العمالة لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

3. أهمية التدريب¹

- ضرورة تدريب العاملين الجدد وإلمامهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية.
- تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة.
- التطور التكنولوجي في أساليب العمل.
- زيادة إنتاجية الفرد.
- التخفيف من الإشراف المباشر.
- الحد من الحوادث وإصابات العمل.
- رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة.
- زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم.

4. مبادئ التدريب

للتدريب مجموعة من المبادئ والأساليب التي يجب على المؤسسة اتباعها لتحقيق برنامج تدريبي فعال، والتي سيتم توضيحها بالتفصيل فيما يلي²:

اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب، إلا أن الخبراء في الإدارة اتفقوا على الآتي:

1. الدافعية والتحفيز لتحقيق الأهداف الشخصية: يسعى الفرد لتحقيق أهدافه من خلال تواجده في المؤسسة، ومن أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال عمله هي تحقيق الأمان الوظيفي، والحصول على

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - علمي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 ص 237

² بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية - دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2013 ص 10-12

حوافز العمل المادية والمعنوية، وتقدير الآخرين، مع المركز الاجتماعي والمسؤولية والإنجاز. فإذا كان التدريب يساعد الفرد على تحقيق بعض هذه الأهداف، فإن هذا يسهل من عملية التعلم؛ فالفرد الذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته تكون لديه دافعية عالية للتعلم، لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستتمكنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان.

2. اختيار المدربين: تعتمد فاعلية الكثير من البرامج التدريبية على نوع المدربين وكفاءتهم، إذ أن عملية الاختيار يجب أن تتم بعناية فائقة واستنادا إلى معايير اختيار تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية، ويمكن تقسيم المدربين حسب المعايير الآتية:

- التخصص.

- سنوات الخبرة.

- الجدارات

- التعليم السابق.

- التدريب المسبق.

- القدرات التكنولوجية.

- الدرجات العلمية المختلفة.

3. ميزانية التدريب: هناك مجموعة من التكاليف التي ترتبط بأي برنامج تدريبي وذلك على الرغم من أن هذه التكاليف سوف تتوزع بشكل واضح مع اختلاف نوع التدريب الذي يتم تطبيقه، وتشمل التكاليف: تكاليف الإيجار، تكاليف المدرب وتكاليف تنقلاته والإقامة. انخفاض الإنتاج بسبب غياب المتدربين تكاليف المواد التدريبية، وتكاليف الوقت المستهلك في التدريب، بالإضافة إلى المصاريف الإدارية.

4. اختيار المتدربين: لا يوجد برنامج تدريب بدون متدربين، فالتدريب الهادف يركز على مجموعة المتدربين الذين تم اختيارهم وفق خطة تدرج وظيفي لإكسابهم مهارات ومعرفة تنظيمية تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل.

5. المواد التدريبية: يفضل أن تكون المواد التدريبية مناسبة للبيئة المحلية حتى تعطي إشارات تدريبية تناسب التطبيقات بعد التدريب، كما يفضل استخدام أكثر من وسيلة تدريبية في البرنامج التدريبي الواحد. **6. الهدف:** باعتبار التدريب عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، حيث أنه يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

7. الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.

8. واقعية التدريب: هو أن يتم التدريب في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك، وأن يعبر عن احتياجات تدريبية حقيقية للعاملين، فعدم واقعية التدريب يمكن أن تؤدي إلى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل التدريب إلى مكان العمل لتعظيم العائد من نشاط التدريب.

5. أساليب التدريب

هناك العديد من أساليب التدريب التي يمكن استخدامها لإكساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الجديدة، ولكل طريقة من هذه الطرق مميزاتا وعيوبها وظروف استخدامها، وعلى المدرب المتميز أن يختار الأسلوب التدريبي المناسب والذي يساعده على تحقيق الأهداف التدريبية، وذلك في ضوء عدة اعتبارات نذكر منها¹:

- نوعية المتدربين.
- المستوى الإداري للمتدربين.
- عدد المتدربين.
- موضوع التدريب.
- فترة التدريب.
- الإمكانيات المتاحة (مثل: الوسائل التدريبية).
- ميزانية البرنامج التدريبي.

وفيما يلي مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها في التدريب:

1- المحاضرات: من خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعينة والتي تدعم بالوسائل التوضيحية، الأفلام، وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية. ومن مزايا التدريب عن طريق المحاضرات، إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدرب، كما يمكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار بعضها ببعض.

2- تدريب الحساسية : يقصد بتدريب الحساسية توفير المعارف وإكساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما، عن طريق تفاعله مع الآخرين؛ ويتمثل في اختيار مجموعة من الأفراد من مؤسسات متعددة لا يعرفون بعضهم بعضا، ويتعارفون دون الإفصاح عن المهنة أو الوظيفية،

¹بوغريس لامية، مرجع سابق ص 12-13

ويتعايش هؤلاء الأفراد مع بعضهم لمدة خمسة عشر يوما، وتتضح لكل فرد عيوبه عندما يقف وزملائه جنبا إلى جنب، والتقرب الفعلي مع كل من أفراد المجموعة التدريبية، وتتسق هذه الطريقة مع الأفراد الذين يحتلون المستويات الوسطى في التنظيم، حيث أنهم من الممكن أن يعبروا عن ذواتهم ويقفوا مع غيرهم دون خوف، ويتيح هذا التدريب الفرصة للفرد ليرى نفسه في عيون الآخرين.

3- التدريب على اتخاذ القرارات: يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوصفه يماثل موقف العمل العادي، حيث يأتيه البريد وبه عدد من المشاكل، ويطلب منه اتخاذ القرارات المناسبة على ضوء ما تحتويه من معلومات، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب من التدريب بعزل المتدربين في مكان منعزل، ويعطى عدد من المعاملات تمثل البريد الذي يحتمل أن يصله في أي يوم من أيام العمل الاعتيادية، تحتوي على قضايا مختلفة، وفي نهاية اليوم التدريبي يعقد اجتماع، حيث يعرض كل متدرب الحلول التي اتخذها نحو كل قضية لتتم مناقشتها، ومن خلال تلك المناقشة يصل الجميع إلى اتفاق، أو قد لا يتم الاتفاق على الحلول المناسبة، وتكمن أهمية هذا الأسلوب من التدريب في أن يدفع المتدرب إلى التفكير في المشكلة الإدارية على ضوء معلومات غير كاملة، وهو الموقف العادي الذي يجد فيه أغلب المديرين أنفسهم عادة.

4- المناقشة الجماعية: عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين المتدربين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول، ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم، على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعة، وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبيا (من 4 إلى 6 أشخاص)، ويلعب المدرب دورا رئيسيا في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها البعض.

6. تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن تحديد الحاجة إلى التدريب وذلك إذا كان هناك قصور في المعلومات أو في المهارات، وذلك عن طريق أسلوبين هما:¹

أولاً: تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب، ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية

¹ محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر،

- **الترقية:** تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة
- **النقل:** يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.
- **تقييم الأداء:** يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي، وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.
- **برامج تخطيط المستقبل الوظيفي:** عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.
- **الإدارة والأهداف:** يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.
- **الرقابة على الجودة:** إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وجب تدريبهم.
- ثانياً: تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة:**

يقوم أخصائيو التدريب على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتدريب، وتطور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير إنشاء وحدات إنتاج جديدة، إضافة منتجات جديدة، استخدام آلات ومعدات جديدة، الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة، الأخذ بسياسات تسويق أو تسعير أو إعلان جديدة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي، وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتدريب وأيضاً إلى التعرف على محتوى برنامج التدريب.

7. أهم المشكلات التي تواجه التدريب وحلول

يوضح الواقع العملي وجود بعض المشكلات الهامة والمؤثرة في التدريب وفيما يلي عرض أهم هذه المشكلات، وبعض الحلول التي يمكن بها التغلب على هذه المشكلات¹:

أ- صعوبة الحصول على معلومات وإحصائيات خاصة بالموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التدريبية وهذا يتطلب:

- تحليل وتوصيف الأعمال المختلفة.

- تحديد المهارات القابلة للاستخدام من الأعمال المتجانسة.

- إعداد وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لها.

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) ص 157-158

ب- عدم وجود تخطيط تدريبي يتميز بالتكامل والشمول فكل جهة أو قسم له اجتهاداته الخاصة به في مجال التدريب وهذا يتطلب تحديد أهداف البرامج التدريبية بدقة ووضوح من خلال:

- إعداد ووضع منهج تدريبي يستجيب للاحتياجات التدريبية.
- عدم التركيز على النواحي النظرية والتوسع فيها على حساب الجوانب العملية والتطبيقية.
- اختيار أسلوب التدريب الذي يتلاءم مع موضوع التدريب وظروف عمل المتدربين.

ج- عدم اقتناع القيادات بالإدارة العليا بأهمية التدريب واعتراض بعض الرؤساء على تفرغ العاملين بالتدريب وهذا يتطلب:

- نشر الوعي التدريبي بين العاملين بالمنظمة.
- إقناع المسؤولين بأهمية التدريب.
- تحديد أسلوب علمي لحصر الاحتياجات التدريبية.

د- عدم كفاية الإمكانيات اللازمة للتدريب من تجهيزات ووسائل إيضاح وحوافز وقاعات وغيرها وهذا يتطلب:

- تصميم موازنة للتدريب لتمويل النشاط التدريبي بحيث تتناسب مع حجم ومستوى المنظمة لتغطي الاحتياجات التدريبية.

هـ. عدم الاستخدام للأساليب العلمية الحديثة والاعتماد على الأساليب التقليدية في تقديم وعرض المادة التدريبية، الأمر الذي يؤثر على كفاية وفعالية التدريب وهذا يتطلب:

- الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية السليمة والحديثة وتنفيذ ومتابعة وتقييم عمليات التدريب.
- الاهتمام بالتطوير المستمر لبرامج ومناهج التدريب العلمية والعملية بما يتمشى مع التطور الفني ومستوى المهارات المطلوب.

و. عدم الاهتمام بمتابعة المتدرب بعد انتهائه من التدريب وإذا تم أي تقييم فإنه يتم بصورة شكلية تقتصر إلى الأسلوب العلمي وهذا يتطلب:

- نشر الوعي التدريبي بين العاملين بالمنظمة وإقناعهم بأهمية التدريب.
- تعميق العائد النفسي للتدريب من خلال أن توضع آراء المتدربين في الاعتبار بعد العودة إلى أعمالهم.
- إعطاء المتدربين الفرصة لتطوير أدائهم على ضوء المعلومات والخبرات والمهارات التي اكتسبوها خلال التدريب.

ز- عدم الاهتمام بإشراك الرؤساء والمشرفين في العملية التدريبية وهذا يتطلب:

- ضرورة إشراك الرؤساء المباشرين للمتدربين في وضع واختيار منهج وأسلوب التدريب الملائم لتدريب مرؤوسيهـم.
- ح- عدم وجود سياسة واضحة للحوافز تساعد على إقبال المتدربين والدارسين على التدريب والاهتمام به وهذا يتطلب:
- ضرورة وضع نظام فعال للحوافز بحيث تدفع المتدرب إلى الاستفادة من التدريب، وأيضاً نظام فعال لحوافز الإنتاج يدفع العامل إلى تسخير المهارات والقدرات التي اكتسبها من التدريب لصالح العمل.
- ط- قلة عدد المدربين بمختلف المستويات ويرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بإعداد المدربين ورفع مستوى كفاءتهم في إتمام العملية التدريبية وهذا يتطلب:
- إعداد وتنفيذ برامج لإعداد المدربين ذوي القدرات والمهارات والخبرات العالية في مجال تخصصهم، مما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى البرامج التدريبية من حيث المادة العلمية واستفادة المتدربين والتقييم من خلاله نستطيع التحقق من فعالية برامج التدريب في المنظمة وتحقيقها للأهداف المحددة.
- استخدام أسلوب علمي في حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية تحديداً دقيقاً.

ثانياً: التكنولوجيا

1. أنواع التكنولوجيا

يرى بعض الباحثين أنه يمكن تقسيم التكنولوجيا إلى نوعين أساسيين هما¹:

1- التكنولوجيا ذات النطاق الواسع (الماكرو تكنولوجيا):

الذي يتم وينجز عن طريق مشروعات ضخمة، يقوم بها المخططون والمسؤولون الحكوميون الرسميون وكذلك الوكالات المتعهدة التي تتولى تلك المشروعات وتوجه مسارها.

2- التكنولوجيا محدودة النطاق (المايكرو تكنولوجيا):

والذي يقتصر على انتشار السلع الاستهلاكية من خلال قنوات تجارية، وعليه نجد غياباً واضحاً للمخططين وصناع السياسة التكنولوجية. ويصل هذا النوع من التكنولوجيا إلى القطاعات المحلية أو الأقاليم من خلال التجار الذين ينصب اهتمامهم حول بيع هذه العناصر لأكثر عدد من الأفراد للحصول على أكبر ربح ممكن. ويرى كل من "بيلتو Pelto" و"برنارد Bernard" أن هذه التكنولوجيا (المايكرو) تشير إلى العمليات التكنولوجية والعناصر المادية فقط مثل الراديو، التلفزيون، الدراجات، ماكينات الحياكة، الأدوات المنزلية إلخ، ومعظم هذه العناصر رخيصة الثمن صغيرة الحجم، ويمكن للأفراد اقتنائها واستخدامها وتشغيلها وصيانتها.

¹ رشاد غنيم، التكنولوجيا والتغير الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، للنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص113-114

ويؤكد على أن مثل هذه الخصائص للعناصر التكنولوجية لا يعني أنها ليست ذات مغزى للسكان المحليين، أو يمكن إهمال دراستها لمعرفة تأثيرها باعتبارها عمليات تغير تكنولوجية ثقافية. وعلى هذا النحو نجد أن النوع الأول من التكنولوجيا (الماكرو) يستمد خاصيته من نمط اتخاذ قرار مغاير للنمط الثاني (المايكرو).

2. خصائص التكنولوجيا

تمثل مختلف خصائص التكنولوجيا فيما يلي¹:

- التكنولوجيا علم مستقل له أصوله وأهدافه ونظرياته.
- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة.
- التكنولوجيا عملية تمس حياة الإنسان.
- التكنولوجيا عملية تشتمل مدخلات وعمليات ومخرجات.
- التكنولوجيا عملية شاملة لجميع العمليات الحاصلة بالتصميم والتطور والإدارة.
- التكنولوجيا عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات.
- التكنولوجيا هادفة تهدف للوصول إلى حل المشكلات.
- التكنولوجيا متطورة ذاتيا تستمر في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين.

3. مراحل تطوير التكنولوجيا

مرت التكنولوجيا كغيرها عبر عدة مراحل أهمها²:

- 1- مرحلة الصناعات اليدوية.
- 2- مرحلة الآلية أو المكنة.
- 3- مرحلة الإنتاج الواسع.
- 4- مرحلة التحكم الآلي.
- 5- مرحلة التحكم الذاتي.

4. أهمية تكنولوجيا المعلومات

¹ داود جابوربي، صباح قدير، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل الخدمات البنكية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تقرت، مذكرة مكملة لنيل متطلبات ماستر أكاديمي، تخصص تكنولوجيا الاتصال الجديدة، شعبة علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم

الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصد مرياح، ورقلة، 2014/2015 ص 18

² داود جابوربي، مرجع نفسه ص 18

- تعد تكنولوجيا المعلومات ذات أهمية بالغة فهي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة وتتجلى أهميتها فيما يلي¹:
- أنها تساعد المؤسسات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالها بشكل مناسب ومميز.
 - تعد القاعدة الأساسية التي تبني على ضوءها المؤسسات الإدارية ميزتها التنافسية لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور فاعل ورئيسي في إنجاح المؤسسات.
 - تدفع بالمؤسسة للاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة والالتحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر المعلوماتية.
 - تساعد في تنمية المهارات والمعارف التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للموظفين.
 - ساهمت تكنولوجيا المعلومات بتقليل حدوث الأزمات لما توفره من قاعدة معلومات مستقبلية.
 - تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مستويات عالية للأداء، إذ تمكن الإدارة من إحداث تحسينات وتطويرات فاعلة، من خلال توفير المعلومات لاتخاذ قرارات فعالة وبناءة تدعم المؤسسة، إذ أن استعمال التكنولوجيا بشكل خاطئ قد يعيق عمل المؤسسة ويؤدي بها إلى الفشل بدلاً من أن يرفع من أدائها

5. آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات

رغم ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من مزايا إلا أنه وكأي شيء تعتبر سلاح ذو حدين وهذا ما سيتبين لنا من خلال ما سنعرضه:

1.5. الآثار الإيجابية²:

- الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت في شتى المجالات زادت من شعور الإنسان بالحرية ورمت عن كاهله التقيد بالزمن.
- تقدم تكنولوجيا المعلومات موارد غنية، وتوفر المعلومات في مختلف مجالات الحياة، كما نساهم في تفعيل الحوارات الالكترونية والتي بدورها تساهم في التفاعل والتواصل بين البشر.
- تساهم شبكة الانترنت على الترويج وبيع مختلف أنواع الكتب وتساعد في الاطلاع على بعض الأدبيات.

2.5. الآثار السلبية:

¹ ذيب وردة، جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري لولاية برج بوعرييج-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، 2025/2024 ص 71

² بغزو جميلة، تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة خنشلة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 1، 2023 /04/30 ص 718.

يعتمد الأساس الغربي على الشركات متعددة الجنسيات في التنمية الزراعية في البلدان النامية، وبخاصة تحديد بعض عناصر النقل التكنولوجي لمعظم الدول لتجنب نحو التعاون الأجنبي، إلا أن الإحصائيات تثبت أن النقل التكنولوجي في الصناعة مثله مثل الزراعة لم يحقق نجاحا تاما أو مطلقا، ويرجع ذلك كما يرى النقاد إلى أربعة عوامل أساسية هي¹:

- عدم ملائمة التكنولوجيا نفسها لتنمية الأقطار.
 - القنوات التي يتم نقل التكنولوجيا من خلالها.
 - تكلفة التكنولوجيا أو ثمنها.
 - قدرة المجتمعات الآخذة بالنمو على استيعاب التكنولوجيا.
- إن التكنولوجيا الغربية قد تطورت استجابة لعدة عوامل لكي تناسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية في الولايات المتحدة وأوروبا وهكذا تحيزت نحو:
- ارتفاع متوسط دخل الفرد.
 - وفرة رأس المال.
 - سوق كبير الحجم.
 - تقدم صناعي رفيع المستوى.
- بينما يأتي عدم تناسب نقل التكنولوجيا في البلدان النامية إلى اهتمامها بتحقيق الربح والتي لا تتناسب مع واقعها الفعلي حيث:

- ضآلة متوسط دخل الفرد.
- ندرة رأس المال.
- صغر حجم السوق.
- تواضع مستوى التقدم الصناعي.
- وفرة الأيدي العاملة.

ومن ثم فالإدراكات التي تم اتخاذها كسبل للنمو، قد أعطت ميولا مختلفة للاستهلاك والاتفاق بين مالك العناصر والمخططين الذين يجب أن يختاروا كثافة رأس المال، وفي مثل هذا الطريق الذي يعود إلى ملاك العامل يسلكون الطريق الذي يرغبونه ويتلاءم معهم، مما ترك آثاره السلبية على تلك البلدان، وكان من أهم هذه الآثار:

¹ بغزو جميلة، مرجع سابق، ص 178-180

أ. البطالة: وكان من أبرز الآثار التي أدت إليه عملية نقل التكنولوجيا والأكثر حداثة هو الاهتمام الذي يدور حول المعدلات العالية للبطالة في الأقطار النامية، فالصناعة لا تستوعب العمالة بصورة كافية، وليس السبب في تلك زيادة فعالية العمال ولكن لأن الصناعات في البلدان المتطورة تتبنى أو تختار عمليات كثافة رأس المال وندرة العمالة.

ب. عدم تمشي التكنولوجيا المستوردة مع ظروف البلدان النامية فكثيرا ما يتم استيراد التكنولوجيا الأجنبية بدون أي تعديل يراعى ظروف تلك البلدان مما يؤدي إلى:

- عدم الاستغلال لكل إمكانيات التكنولوجيا المستوردة بسبب تقدمها الكبير ومع عدم وجود كوادر فنية مدربة تستطيع التعامل معها.

- ظهور طاقات عاطلة نتيجة لعدم تمشي حجم المصنع أو الآلات مع حجم السوق الصغيرة من ناحية وعدم تمشيها مع الواقع.

ج. اضطراب موازين المدفوعات: ويرجع ذلك كما سبق أن ذكرنا إلى المدفوعات التي تتكبدها تلك البلدان سواء في شكل إتاوات لشراء حقوق الإنتاج والعلامات التجارية وبراءات الاختراع أو في استيراد الآلات وقطع الغيار. د. ومن أبرز وأحدث آثار نقل التكنولوجيا "تلوث البيئة" الذي أصبح واضحا في تلك الأيام نتيجة للتكنولوجيا الحديثة وما جلبته من آثار ضارة، وبخاصة للشركات الصناعية الكبرى. فليس صحيح أن كل ما هو جديد تكنولوجيا مفيد للناس. فلم يعد يمضي يوما إلا ويثبت العلماء والباحثون الأخطار المتولدة عما يسمى بالآثار الجانبية لأساليب الإنتاج الجديدة.

ويمكن أن نشير هنا إلى بعض الأمثلة بالغة الدلالة وهو الطاقة، فالطاقة النووية أحدث صيحة في هذا المجال تلوث البيئة على نحو يمكن معه القول بأنها لو أصبحت المصدر الصناعي الوحيد للطاقة لهلكت الأرض. وتلك المتولدة من البترول والغاز الطبيعي لوثت البيئة أكثر بكثير من التلوث المتولد عن استخدام الفحم في الآلات والمراجل البخارية.

ومثال آخر يتصل بحياة الفرد اليومية وهو أثر الكيماويات التي تدخل جسم الإنسان يوميا مع ما يأكل من فاكهة وخضر عولجت بالمبيدات الحشرية، وما يتعاطى من أغذية محفوظة أضيفت إليها زاهي الألوان وطيب المذاق كيماويا. ولعل أبرز مثال لتلوث البيئة نتيجة التكنولوجيا المتقدمة ما حدث في حرب الخليج مما يلفت نظر البلدان النامية والتنبه إلى تلك المشكلات.

يتضح من هذا العرض أن أسلوب نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة أدى إلى زيادة مشكلات الازدواجية والبطالة والفوارق الاجتماعية، وركود القطاعات التقليدية، ومن ثم لم يؤد هذا الأسلوب إلى رفع معدلات الناتج.

6. الدور الاستراتيجي للتكنولوجيا الحديثة في المنظمة

أكدت العديد من الدراسات والأبحاث على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة داخل المنظمة، نظراً لما تمتلكه من إمكانيات تلمس جميع مجالات العمل والتنظيم، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى تبني هذه التقنيات وهذا راجع للآتي¹:

- تعمل التكنولوجيا على إحداث تغييرات جذرية في كل أجزاء المنظمة وأعمالها، منتجاتها، أسواقها لامتداد استخداماتها في مختلف أنشطة المنظمة.
- تدفع التكنولوجيا بالمنظمة للاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة حيث أن تطبيق مفهوم وأساليب التكنولوجيا في المنظمات يحتم عليها اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر المعلوماتية وما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد أن التطور التكنولوجي والاعتماد على التقنيات في المنظمات من شأنه أن يحدث جملة من التغييرات في مختلف العمليات التنظيمية، وذلك للتكيف وتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة وهو البقاء والاستمرارية.
- تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من كونها تعمل على خلق التكامل والكفاءة للعمليات وأنشطة المنظمة وتخفيض من التكاليف من خلال الاعتماد على ميكنة الأنشطة.
- تساعد التكنولوجيا على تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال إكساب المنظمة لمجموعة من المزايا الاستراتيجية والتنافسية.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل وبعد تطرقنا إلى الجانب النظري من دراستنا قدمنا نظرة عامة حول التدريب والتكنولوجيا وعلاقة كل منهما بتطوير المؤسسة وتحسين أداء العاملين، حيث يعتبر التدريب من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تنمية مهارات الموارد البشرية ورفع كفاءتهم المهنية وتمكينهم من التكيف مع مختلف التغييرات التي يشهدها محيط العمل، كما يساهم في تحسين مستوى

¹ زينب فرج الله وبن صويلح ليليا، مرجع السابق ص 326-327

الأداء واكتساب الخبرات والمعارف الجديدة. إضافة إلى ذلك تعد التكنولوجيا من العوامل الأساسية التي ساهمت في تسهيل العمل وتطوير أساليبه من خلال الاعتماد على التقنيات الحديثة والوسائل الرقمية التي تساعد على السرعة والدقة وتحسين جودة الخدمات، الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى باستمرار إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها.

الجانبة

الميداني

الفصل الرابع: الإطار الإجرائي للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال الجغرافي لميدان الدراسة
2. المجال الزمني لميدان الدراسة
3. المجال البشري لميدان الدراسة
4. التعريف بميدان الدراسة.

ثانياً: الإجراءات المنهجية

1. منهج الدراسة
2. أدوات جمع البيانات
3. عينة الدراسة " خصوصية العينة "

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1. المنهج:

يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث.⁴⁵ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بالاستعانة بـ **المنهج الكمي** كمنهج غالب في دراسة والاستعانة ايضاً بالمنهج الوصفي ، ويعرف المنهج الكمي: مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر في موضوع الدراسة، وقد تكون هذه القياسات من الطراز الترتيبي، وتعتمد على الأساليب الإحصائية في جمع البيانات وتحليلها.⁴⁶، **والمنهج الوصفي** هو المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً كماً وكيفاً، حيث أن المنهج الكمي لأنه يعتمد على الأساليب الإحصائية من خلال جمع البيانات الميدانية بواسطة الاستمارة، وفي مرحلة ثانية تحليلها وتفسيرها لتحديد مدى تأثير إدارة المعرفة التنظيمية في استثمار المورد البشري في مؤسسة سونلغاز، وتم الاستعانة بالمنهج الوصفي حيث ساهم في وصف الظاهرة المدروسة وتحديد مختلف مفاهيمها وأبعادها النظرية وتفسير النتائج المتوصل إليها في الجانب الميداني.⁴⁷

2. أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على تقنيات مختلفة لجمع المادة العلمية، قصد الحصول على مختلف المعلومات حول موضوع الدراسة ، الرئيسية منها والمدعمة وأهمها :

1.2 الاستمارة: هي نموذج تحوي عادة مجموعة اسئلة بعضها مفتوح وبعضها مغلق، وبعضها يتعلق بالحقائق وبعضها الآخر يتعلق بالآراء والمواقف، وبعضها عام وبعضها تخصص. فهي وسيلة علمية

⁴⁵ مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ط2، ترجمة بوزيد صحراري، الجزائر، 2004، ص298.

⁴⁶ رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية المطبوعة الجهوية بقسنطينة، ط3، 2008، ص177.

¹ رشيد زرواتي، **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص86.

تساعد على جمع الحقائق والمعلومات عن المبحوثين خلال عملية المقابلة. وهي الوسيلة التي تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث وتمنعه من الاستطراد والخروج عن الموضوع،⁴⁸ وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة على الاستمارة كأداة رئيسية لكونها من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات، وقسمناها إلى ثلاث محاور أساسية كما يلي:

- **المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة وهي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، نوع الشهادة، المستوى المهني، نوع الشهادة، الخبرة المهنية، الأجر.
- **المحور الثاني:** خاص بالتدريب وتضمن {10} أسئلة.
- **المحور الثالث:** خاص باستخدام التكنولوجيا وتضمن {07} أسئلة.

2.2 الملاحظة: هي وسيلة يستخدمها الانسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته حيث نجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، وتم الاعتماد عليها كأداة ثانوية لكونها تساعد في جمع المعلومات أثناء أداء العمال لعملهم في مؤسسة سونلغاز، وقد ساعدت الملاحظة في دراستي ب:⁴⁹

- فهم سلوك العمال وتفاعلاتهم في بيئة العمل الحقيقية.
- فهم طرق التنظيم والتنسيق بين مختلف المصالح ومعرفة مدى تطبيق التعليمات والإجراءات الإدارية والتقنية داخل المؤسسة.

2. أساليب المعالجة الإحصائية:

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، الذي يعتبر من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في تحليل البيانات احصائيا سواء كانت بسيطة أو معقدة، ويرمز له ب spss.

3. عينة الدراسة:

تتضمن المعاينة مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف،⁵⁰ وقد وقع الاختيار على المعاينة الاحتمالية، حسب ما يفرضه الموضوع وأيضا حسب طبيعة مجتمع

⁴⁸ عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 2007، ص63.

⁴⁹ ذوقان عبيدات وعبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق: البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه-، دار الفكر، ص149.

⁵⁰ موريس أنجريس، مرجع سابق، ص301

البحث، وتعرف **المعينة الاحتمالية**: أنها نوع من العينة يكون فيها احتمال الانتقاء معروفا بالنسبة إلى كل عنصر من عناصر مجتمع البحث والذي يسمح بتقدير درجة تمثيلية للعينة.⁵¹

أما نوع العينة الخاصة بدراستنا : **عينة طبقية**: وهي أسلوب للعينة الاحتمالية يتم فيها تقسيم المجتمع المستهدف أولاً إلى فئات غير متداخلة وطبقات، صم يتم اختيار نسبة معينة من كل طبقة، وتؤلف النسب المختارة من الطبقات المختلفة مع بعضها لتكون عينة واحدة.⁵¹ وفي دراستنا والتي بلغ مجتمع الدراسة 609 عامل وتم أخذ 10% من كل طبقة، حيث تم توزيع 61 استمارة عليهم، وتم استرجاع 53 استمارة **عد للملحق رقم 2 يوضح مجتمع البحث**

ومن أجل تحديد حجم العين الطبقيّة الخاصة بالدراسة، تم اختيار نسبة مئوية من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع الكلي 609 عامل، وتم اعتماد 10% لاستخراج حجم العينة وعليه تم حسابها وفق العملية التالية:

$$\frac{609 \times 10}{100} = 60.961 \sim 61$$

وتم الاعتماد على الطريقة الثلاثية في حساب العينة في كل طبقة: ويوضح الجدول رقم (01): مجتمع البحث وعينة الدراسة

$$\frac{10 \times 133}{100} = 13.3 \approx 13 = \text{إطارات:}$$

$$\frac{10 \times 220}{100} = 22 = \text{عون تحكم:}$$

$$\frac{10 \times 256}{100} = 25.60 \approx 26 = \text{عون تنفيذ:}$$

⁵¹ جوني دانييل، أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ترجمة طارق عطية عبد الرحمان، 2015، ص 190.

الجدول رقم (1): يوضح مجتمع البحث وعينة الدراسة

الطبقات	مجتمع البحث	10%	حجم العينة
إطارات	133	13.3	13
عون تحكم	220	22.0	22
عون تنفيذ	256	25.6	26
المجموع	609	60.61	61

ملاحظة

بعد تحديد العينة وتوزيع الاستثمارات، تم توزيع 61 استثمار، غير أنه تم استرجاع 53 استثمار فقط، وذلك بسبب ضغط العمل الذي يشهده عمال مؤسسة سونلغاز خاصة فئة أعوان التنفيذ، مما حال دون استرجاع جميع الاستثمارات

- إطار 13
- عون تحكم 22
- عون تنفيذ 18
- المجموع 53

4. خصوصية العينة:

جدول (02): يوضح جنس المبحوثين

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	41	77,4
انثى	12	22,6
المجموع	53	100

التعليق الإحصائي:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين كانت من فئة الذكور، حيث قدرت نسبتهم بـ 77.4% ، تليها فئة الاناث بنسبة 22.6%.

جدول (03): يوضح سن المبحوثين

النسبة	التكرار	السن
7,5	4	25-31
26,4	14	32-38
32,1	17	39-45
34,0	18	من 45 فأكثر
100	53	المجموع

التعليق الإحصائي:

من الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن، يوضح لنا أن غالبية أفراد العينة سنهم من [45 فأكثر] بنسبة 34.0%، تليها فئة [39-45] بنسبة 32.1%، ثم فئة [32-38] بنسبة 26.4% حيث سجلت الفئة العمرية [25-31] أدنى نسبة قدرت بـ 7.5%، ويمكن القول أن المبحوثين يتوزعون في فئات عمرية مختلفة.

جدول (04): يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين

النسبة	التكرار	حـالـاج
15,1	8	أعزب
84,9	45	متزوج
100	53	المجموع

التعليق الإحصائي:

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن غالبية مجتمع الدراسة متزوجون بنسبة 84.9% بينما بلغت نسبة العزاب 15.1% فقط ومنه يتضح لنا بالاستقرار الأسري والمسؤولية الاجتماعية، ويكونون أكثر حرصاً على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والمسؤوليات الأسرية خاصة في ظل الاحتياج المادي والاقتصادي.

جدول (05): يوضح جنس المبحوثين

النسبة	التكرار	السن
37,7	20	تقني سامي
20,8	11	ليسانس

34,0	18	ماستر
7,5	4	دراسات عليا
100	53	المجموع

التعليق الإحصائي:

يبين الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين كانت من فئة "تقني سامي" بنسبة 37.7% باقي النسب متوزعة على ثلاث مستويات هي ماستر 34.0%، ليسانس 20.8%، دراسات عليا 7.5% وهي أدنى نسبة. ويرجع ارتفاع نسبة فئة تقني سامي داخل سونلغاز إلى طبيعة النشاط التقني والتكنولوجي الذي تقوم عليه المؤسسة حيث تعتمد بشكل كبير على التخصصات التطبيقية المرتبطة بالكهرباء، الطاقات، الصيانة، الاعلام الآلي والأنظمة الصناعية.

جدول (06): يوضح المستوى المهني المبحوثين

النسبة	التكرار	الم_المهني
24.53	13	إطار
41,51	22	عون تحكم
33,96	18	عون تنفيذ
100	53	المجموع

التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن فئة الإطارات هي الفئة الغالبة بنسبة 50.9%، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 41.5% بينما نجد أدنى نسبة في فئة أعوان التنفيذ قدرت بـ 7.5% ، نجد نسب متفاوتة بين الإطارات وأعوان التحكم والتنفيذ وهذا راجع إلى الطابع التقني والنشاط المهني السائد في سونلغاز.

جدول (07): يوضح الخبرة المبحوثين

النسبة	التكرار	الخبرة
22,6	12	من 3-8 سنوات
26,4	14	من 9-14 سنة
50,9	27	من 15 سنة فأكثر
100	53	المجموع

التعليق الإحصائي:

يبين الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين لديهم خبرة مهنية من 15 سنة فأكثر بنسبة 50.9% تليها نسبة 26.4% في فئة "9-14" سنة ثم فئة "من 8-3 سنوات" بنسبة 22.6%، ويمكن القول أن الأقدمية تعكس الكفاءات من الخبرة المهنية داخل المؤسسة.

جدول (08): يوضح الأجر المبحوثين

الأجر	التكرار	النسبة
(55000-46000)	3	5,7
(65000-56000)	6	11,3
من 70000 فأكثر	44	83,0
المجموع	53	100

التعليق الإحصائي:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يتقاضون أجراً يفوق 70000 دج بنسبة 83.0%، تليها الفئة التي يتراوح أجرها بين 56000 و65000 دج بنسبة 11.3%، في حين سجلت الفئة التي يتراوح أجرها بين 46000 و55000 دج أدنى نسبة قدرت ب 5.7%، وهذا يعكس أن المؤسسة لديها تنوع وتفاوت في سلم الأجور.

ثانياً: مجالات الدراسة

1. المجال الجغرافي للدراسة:

يتمثل المجال الجغرافي للدراسة مؤسسة سونلغاز بولاية برج بوعرييج، ولقد وقع الاختيار لإجراء الدراسة الميدانية على عاملين مؤسسة سونلغاز لولاية برج بوعرييج لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها و أيضاً لقربها من مكان سكني

- **التعريف بمؤسسة سونلغاز:** هي المؤسسة الوطنية الجزائرية للكهرباء والغاز وهي مؤسسة عمومية اقتصادية أنشأت سنة 1969 تتمثل مهمتها الأساسية في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر مختلف مناطق الوطن وتعتبر من أهم المؤسسات الاستراتيجية في الجزائر نظراً لدورها الحيوي في تلبية احتياجات الأفراد والمؤسسات من الطاقة كما تساهم في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال ضمان استمرارية توفير خدمات الطاقة وتحسين جودتها.

2. المجال الزمني:

تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى: مرحلة الاستطلاع الميداني:** وكانت في الفترة الممتدة 20/04/2026 الى 04/05/2026، وبعد الحصول على الترخيص بالدخول قمنا بالدراسة الاستطلاعية الميدانية المبدئية التي من خلالها تم اختيار مجال الدراسة وفق موضوع دراسة والتعرف على مجتمع البحث من خلال مقابلة مع رئيس مصلحة قسم الموارد البشرية، واستجواب بعض العمال والموظفين الذين ستجرى عليهم الدراسة، ومن خلالها تم ضبط متغيرات ومؤشرات الاجرائية وتم ضبط محاور الاستمارة النهائية.

- **المرحلة الثانية:** كانت في الفترة الممتدة من 23/04/2026 الى 27/04/2026، تم توزيع الاستمارات النهائية واستلامها، مع عدم استلام بعض الاستمارات من مجتمع الدراسة.

3. الجانب البشري:

- **يعرف مجتمع البحث:** بأنه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي، ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي وعمال مؤسسة سونلغاز على مستوى ولاية برج بوعرييج، والذين يبلغ عددهم الإجمالي 609 عامل. ولأغراض الدراسة تم اختيار عينة مكونة من 61 عاملاً، أي ما يعادل 10% من حجم المجتمع الكلي **عد للملحق رقم 03 يمثل مجتمع الدراسة.**

الفصل الخامس: النتائج والمناقشة

تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل وتفسير بيانات فرضيات الدراسة

1. عرض وتحليل وتفسير جداول البيانات الفرضية الأولى

2. عرض وتحليل وتفسير جداول البيانات الفرضية الثانية

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

4. مناقشة نتائج الفرضية الأولى

5. مناقشة نتائج الفرضية الثانية

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

خاتمة

أولاً: عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضيات

1. عرض وتحليل وتفسير جداول الفرضية الأولى:

جدول (09): يوضح العلاقة بين المستوى المهني وتقييم جودة بيئة العمل في المؤسسة

الم_المهني	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
جودة بيئة العمل				
جيدة	2	2	6	10
	15,38%	09,09%	33,33%	18,9%
مقبولة	11	18	10	39
	84,62%	81,82%	55,56%	73,6%
مناسبة غير	-	2	2	4
	-	09,09%	11,11%	7,5%
المجموع	13	22	18	53
	100%	100%	100%	100%

- التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الأعلى كان في صنف الذين أجابوا بأن تقييم بيئة جودة العمل كانت "مقبولة" بنسبة 73.6%، بالموازنة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت في فئة الإطارات بنسبة 84.62% ثم تليها نسبة 82.82% في فئة عون تحكم، أخيراً فئة عون تنفيذ بنسبة 55.56% ثم تليها صنف "جيدة" بنسبة 18.9% بالموازنة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى فئة "عون تنفيذ" بنسبة 33.33% تليها نسبة 15.38% في فئة الإطارات، ثم تليها نسبة 09.09% في فئة عون تحكم. وآخر نسبة من المجموع الكلي بنسبة 7.5% في صنف بيئة عمل غير مناسبة، بالموازنة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة "عون تنفيذ" هي 11.11%، بالمقابل نجد نسبة 09.09% في فئة "عون تحكم".

- التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين المستوى المهني وتقييم جودة بيئة العمل في المؤسسة، حيث وضح لنا الجدول أن إجابة المبحوثين "جودة العمل مقبولة" بنسبة 73.6%، ونجد أكبر نسبة في فئة الإطارات 84.62%، يمكن تفسير ذلك بأن: الإطارات بحكم مكانتهم المهنية واستفادتهم من امتيازات تنظيمية وإدارية أكثر يكونون أكثر تكيّفاً مع ظروف العمل داخل المؤسسة، كما أن توفير قدر

من الاستقلالية والمرونة في أداء المهام خفف من الضغوط المهنية وعزز الشعور بالرضا الوظيفي، وهذا يعود إلى تحقيق نوع من التوازن بين الجانب الإنساني المتمثل في حاجات العاملين النفسية والمهنية، والجانب التقني المرتبط باستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة، الأمر الذي انعكس إيجاباً على مستوى الإبداع وفعالية اتخاذ القرار لدى الإطارات.

جدول (10): يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية وتقييم جودة بيئة العمل في المؤسسة

المجموع	من 15 سنة فأكثر	من 9-14 سنة	من 3-8 سنوات	خبرة جودة بيئة العمل
10	4	4	2	جيدة
18,9%	14,8%	28,6%	16,7%	
39	21	9	9	مقبولة
73,6%	77,8%	64,3%	75,0%	
4	2	1	1	مناسبة غير
7,5%	7,4%	7,1%	8,3%	
53	27	14	12	المجموع
100%	100, %	100 %	100%	

- التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الأعلى كان في صنف الذين أجابوا بأن تقييم بيئة جودة العمل كانت "مقبولة" بنسبة 73.6% بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت في فئة ذوي الخبرة من 15 سنة فأكثر بنسبة 77.8%، ثم تليها نسبة 75.0% في فئة "من 3-8 سنوات"، ثم تليها فئة "من 9-14 سنة" بنسبة 64.3%، ثم تليها صنف "جيدة" بنسبة 18.9% بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى فئة "من 9-14 سنة" بنسبة 28.6%، تليها نسبة 16.7% في فئة "من 3-8 سنوات"، ثم تليها نسبة 14.8% في فئة "من 15 سنة فأكثر".

لتنخفض آخر نسبة من المجموع الكلي بنسبة 7.5% في صنف غير مناسبة، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة "من 8-3 سنوات" 8.3%، بالمقابل نجد 7.4% في فئة "من 15 سنة فأكثر"، ثم فئة "من 14-9 سنة بنسبة 7.1%.

- التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين الخبرة المهنية وتقييم جودة بيئة العمل في المؤسسة، حيث وضح لنا الجدول أن إجابة المبحوثين "جودة العمل مقبولة" بنسبة 73.6% وكانت أكبر نسبة ضمن فئة ذوي الخبرة "من 15 سنة فأكثر" بنسبة 77.8%، ويمكن تفسير ذلك: بأن التفاعل بين العنصر البشري والجانب التقني داخل المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على إدراك الأفراد لبيئة العمل، فكلما زادت خبرة العامل أصبح أكثر قدرة على التكيف مع النظم التقنية والاجتماعية وأساليب العمل الحديثة، كما يكتسب مع مرور الوقت مهارات مهنية ومعرفية تساعده في فهم متطلبات العمل و التأقلم مع الضغوط المهنية والتنظيمية، مما يجعله أكثر تقبلاً لبيئة العمل وأكثر قدرة على تحقيق الانسجام بين الجوانب الاجتماعية و التقنية داخل المؤسسة.

جدول (11): يوضح العلاقة بين مستوى تقييم المهارات وتقييم جودة بيئة العمل في المؤسسة

مستوى تقييم مهاراتك في منصب عملك	مع تناسب أدائي	لا تناسب	المجموع
جيدة	7	3	10
	15,9%	33,3%	18,9%
مقبولة	34	5	39
	77,3%	55,6%	73,6%
مناسبة غير	3	1	4
	6,8%	11,1%	7,5%
المجموع	44	9	53
	100 %	100 %	100 %

- التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الأعلى كان في صنف الذين أجابوا بأن تقييم بيئة جودة العمل كانت "مقبولة" بنسبة 73.6% بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت في فئة الذين أجابوا بأن مهاراتهم "تناسب مع أدائهم" بنسبة 77.3%، مقابل 55.6% لفئة "لا تناسب"، ثم يليها صنف

"جيدة" بنسبة 18.9% بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى فئة "لا تتناسب" بنسبة 33.3%، تليها نسبة 15.9% في فئة "تتناسب مع أدائي".

لتنخفض آخر نسبة من المجموع الكلي بنسبة 7.5% في صنف غير مناسبة، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة 11.1% في فئة "لا تتناسب"، تليها فئة "تتناسب مع أدائي" بنسبة 6.8%.

- التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين مستوى تقييم المهارات المهنية وتقييم جودة بيئة العمل في المؤسسة، حيث بينت النتائج أن أغلب المبحوثين الذين تتناسب مهاراتهم مع أدايم يرون أن بيئة العمل "مقبولة" بنسبة 73.3%. ويمكن تفسير ذلك: بأن توافق مهارات العامل مع طبيعة المهام والتقنيات المستخدمة داخل المؤسسة من خلال الدورات التدريبية يحقق نوعاً من التوازن بين الجانب الإنساني والجانب المعرفي، و يمكن أن يتقبل الأمر الذي يرفع من مستوى الرضا المهني ويحسن إدراك العامل لبيئة العمل، لأن العامل عندما يمتلك الكفاءة التقنية اللازمة يشعر بقدرته على التحكم في أدوات العمل والتفاعل الإيجابي مع النظام التنظيمي والتكنولوجي للمؤسسة، وأن فعالية المؤسسة لا تتحقق فقط بتوفير التكنولوجيا، بل بمدى قدرة الأفراد على التكيف معها واستيعابها داخل بيئة العمل، فكلما كان هناك انسجام بين مهارات العامل ومتطلبات العمل التقنية والتنظيمية، زاد الشعور بالاستقرار المهني وتحسنت جودة الأداء، مما ينعكس إيجاباً على تقييم بيئة العمل ويعزز من اندماج العامل داخل النسق التنظيمي للمؤسسة.

جدول (12): يوضح العلاقة بين تلقي التدريب وتولي المهام بعد كل عملية استثمار

المجموع	لم أتلّق أي تدريب	أكثر من 3مرات	مرتين	لمرة واحدة	الماضي العام خلال تدريب تلقي تولي مهام جديدة بعد كل عملية استثمار
20	10	2	5	3	نعم مباشرة
37,7%	34,5%	50,0%	83,3%	21,4%	
26	14	2	1	9	لا لحد الآن
49,1%	48,3%	50,0%	16,7%	64,3%	
7	5	0	0	2	نعم في قريب
13,2%	17,2%	0,0%	0,0%	14,3%	
53	29	4	6	14	المجموع
100%	100%	100%	100%	100%	

- التعليق الإحصائي:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتجاه الأعلى كان في صنف الذين أجابوا بتولي مهام جديدة بعد كل عملية استثمار تقوم بها المؤسسة كان "لا لحد الآن" بنسبة 49.1%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة كانت في فئة "لمرة واحدة" بنسبة 64.3%، تليها 50.0% في فئة "أكثر من ثلاث مرات"، تليها فئة "لم أتلّق أي تدريب" بنسبة 48.3% و 16.7% في فئة مرتين، ثم يليها صنف "نعم مباشرة" بنسبة 37.7%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أعلى نسبة كانت في فئة مرتين بنسبة 83.3%، تليها فئة أكثر من ثلاث مرات بنسبة 50.0%، ثم فئة لم أتلّق أي تدريب بنسبة 34.5%.

لتنخفض آخر نسبة من المجموع الكلي بنسبة 13.2% في صنف نعم في القريب، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أعلى نسبة في فئة لم أتلّق أي تدريب بنسبة 17.2%، مقابل 14.3% لفئة لمرة واحدة.

- التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين مدى تلقي التدريب وتلقي مهام جديدة بعد كل عملية استثمار تقوم بها المؤسسة"، حيث يتضح بنا من خلال الجدول أن إجابة المبحوثين بتولي المهام بعد كل عملية استثمار "بنسبة 49.1%، وكانت أعلى نسبة في فئة "لمرة واحدة" بنسبة 64.3%. ويمكن تفسير ذلك: بأن التدريب يمثل آلية أساسية لخلق التوافق بين العامل والتكنولوجيا الحديثة، غير أن تلقي التدريب لمرة واحدة لا يكفي فكلما تلقى العامل تدريباً وتكويناً مناسباً أصبح أكثر استعداداً لاستخدام

التقنيات الجديدة والتكيف مع التحولات التنظيمية الداخلية، مما يسمح للمؤسسة بإسناد مهام جديدة للعمال بثقة عالية نتيجة امتلاكهم للمهارات المعرفية والتقنية الضرورية للتطوير من عمل المؤسسة، كما يساهم التدريب في تعزيز اندماج العمال وتقوية شعورهم بالانتماء، إضافة إلى ذلك يخلق نوعاً من التفاعل والتعاون بين مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

جدول (13): يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية والبعد الذي تركز فيه المؤسسة

الخبرة المهنية البعد الذي تركز فيه المؤسسة لتطوير أدائك	3-8 من سنوات	9-14 من سنة	15 من سنة فأكثر	المجموع
الذكاء والمهارات التقنية والمعرفية والسلوكية للمورد البشري	4	6	12	22
	33,3%	42,9%	44,4%	41,5%
المرونة وتوفير بيئة مشجعة ومناسبة	5	6	8	19
	41,7%	42,9%	29,6%	35,8%
الصحة النفسية للمورد البشري "الحوافز المادية والمعنوية"	2	2	5	9
	16,7%	14,3%	18,5%	17%
ولا واحدة	1	0	2	3
	8,3%	0%	7,4%	5,7%
المجموع	12	14	27	53
	100%	100%	100%	100%

- التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الأعلى كان في صنف الذين أجابوا بـ "البعد الذي تركز فيه المؤسسة" الذكاء والمهارات التقنية والمعرفية والسلوكية للمورد البشري" بنسبة 41.5%، بالموازاة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت في فئة الذين أجابوا بأن "الخبرة المهنية" تمثلها فئة "من 15 سنة فأكثر" بنسبة 44.4%، تليها نسبة 42.9% في فئة "من 9-14 سنة"، ثم تليها فئة "من 3-8 سنوات" بنسبة 33.3%.

ثم يليها صنف "المرونة وتوفير بيئة مشجعة ومناسبة" بنسبة 35.8%، بالموازاة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى فئة "من 9-14 سنة" بنسبة 42.9%، في المقابل 41.7% في فئة "من 3-8 سنوات"، ثم تليها

نسبة 29.6% في فئة "من 15 سنة فأكثر"، ثم يليها صنف "الصحة النفسية للمورد البشري الحوافز المادية والمعنوية" بنسبة 17%، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أعلى نسبة في فئة "من 15 سنة فأكثر" بنسبة ب 16.7% في فئة "من 8-3 سنوات"، ثم تليها نسبة 14.3% في فئة "من 14-9 سنة".

لتتخفص آخر نسبة من المجموع الكلي بنسبة 5.7% في صنف "ولا واحدة"، نجد أعلى نسبة في فئة "من 8-3 سنوات" هي 8.3% بالمقابل نجد 13.6% في فئة "من 15 سنة فأكثر".

- التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول الى توضيح العلاقة بين الخبرة المهنية والبعد الذي تركز فيه المؤسسة، حيث وضع لنا الجدول أن إجابة المبحوثين "البعد الذي تركز فيه المؤسسة" الذكاء والمهارات التقنية والمعرفية والسلوكية للمورد البشري بنسبة 41.5% وكانت أعلى نسبة في فئة "من 15 سنة فأكثر". يمكن تفسير ذلك: بأن الفئات العمرية ذات الخبرة المهنية تكون أكثر قدرة على التفاعل مع التحولات التقنية والتنظيمية، إذ تمتلك رصيداً من الخبرة العملية يدركون بها مدى أهمية المعرفة، إلى جانب القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء وضمان استمرارية المؤسسة، مما يجعلها تركز على تطوير مهاراتهم التقنية و المعرفة لتحقيق الانسجام بين العنصر البشري والنسق التقني داخل بيئة العمل، فارتقاء مستوى الخبرة لدي يساعد على الاستفادة من التكوين والتطوير بشكل أكثر كفاءة، وأن تركيز المؤسسة عليهم يعكس سعيها في تعزيز الانسجام داخل بيئة العمل ورفع الإنتاجية وتحقيق الاستمرارية التنظيمية.

جدول (14): يوضح العلاقة بين السن والبعد الذي تركز فيه المؤسسة وتستثمر فيه

السن	البعد الذي تركز فيه المؤسسة لتطوير أدائك	25-31	32-38	39-45	45 من فأكثر	المجموع
1	الذكاء والمهارات التقنية والمعرفية والسلوكية للمورد البشري	1	5	9	7	22
		25%	35,7%	52,9%	38,9%	41,5%
2	مشجعة بيئة وتوفير المرونة ومناسبة	2	6	5	6	19
		50%	42,9%	29,4%	33,3%	35,8%
1	"البشري للمورد النفسية الصحة الحوافز المادية والمعنوية"	1	2	3	3	9
		25%	14,3%	17,6%	16,7%	17%
0	واحدة ولا	0	1	0	2	3
		0%	7,1%	0%	11,1%	5,7%
4	المجموع	4	14	17	18	53
		100%	100%	100%	100%	100%

- التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الأعلى كان في صنف الذين أجابوا ب "البعد الذي تركز فيه المؤسسة" الذكاء والمهارات التقنية والمعرفية والسلوكية للمورد البشري" بنسبة 41.5% بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت في فئة الذين أجابوا في "سن" تمثلها فئة "39-45" بنسبة 52.9% تليها نسبة 38.9% في فئة "45 فأكثر"، ثم تليها فئة "32-38" بنسبة 35.7%، و 25.0% في فئة "25-31". ثم يليها صنف "المرونة وتوفير بيئة مشجعة ومناسبة" بنسبة 35.8%، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى فئة "25-31" بنسبة 50% في المقابل فئة "32-38" بنسبة 42.9%، ثم تليها نسبة 33.3% في فئة "45 فأكثر"، تليها 29.4% في فئة "39-45"، ثم يليها صنف "الصحة النفسية للمورد البشري الحوافز المادية والمعنوية" بنسبة 17%، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أعلى نسبة في فئة "25-31" بنسبة 25%، ثم تليها نسبة 17.6% فئة "30-45"، و 16.7% في فئة "45 فأكثر"، تليها فئة "25-31" بنسبة 14.3%.

، لتتخفض آخر نسبة من المجموع الكلي بنسبة 5.7% في صنف "الصحة النفسية للمورد البشري"، نجد أعلى نسبة هي 11.1% في فئة "45 فأكثر" بالمقابل نجد 7.1% في فئة "32-38".

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول الى توضيح العلاقة بين السن والبعد الذي تركز فيه المؤسسة، حيث وضع لنا الجدول أن إجابة المبحوثين "البعد الذي تركز فيه المؤسسة الذكاء والمهارات التقنية والمعرفية والسلوكية للمورد البشري بنسبة 41.5% وكانت أعلى نسبة في فئة "من 45 فأكثر". يمكن تفسير ذلك: التفاعل مع التحولات التقنية والتنظيمية، إذ تمتلك رصيда من الخبرة العملية إلى جانب القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة، مما يجعل المؤسسة تركز على تطوير مهاراتهم التقنية و المعرفية لتحقيق الانسجام بين العنصر البشري و النسق التقني داخل بيئة العمل، وأن التطور التكنولوجي المستمر يفرض على العاملين اكتساب معارف جديدة وتحديث قدرتهم المهنية بصورة دائمة، خاصة في ظل التحولات التي تشهدها بيئة العمل الحديثة، فتنمية المهارات المعرفية والسلوكية لم تعد مرتبطة بسد النقائص فقط، بل أصبحت آلية استراتيجية تسمح بتحقيق الانسجام بين متطلبات الوظيفة والتغيرات التقنية والتنظيمية، بما يضمن رفع كفاءة المورد البشري وتعزيز قدرته على التكيف مع متطلبات المؤسسة الحديثة.

جدول (15): يوضح العلاقة بين المستوى المهني والحاجة لتطوير المهارات

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	المستوى المهني	حاجة لتطوير أدائك
40	18	16	6	الذكاء والمهارات التقنية والمعرفية والسلوكية للمورد البشري	
75,5%	100%	72,7%	46,15%		
13	0	6	7	المرونة وتوفير بيئة مشجعة ومناسبة	
24,5%	0%	27,3%	53,84%		
53	18	22	13	المجموع	
100%	100%	100%	100%		

- التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الأعلى كان في صنف الذين أجابوا بأن "الحاجة لتطوير المهارات في منصبتهم" تتمثل في الذكاء والمهارات التقنية والمعرفية والسلوكية للمورد البشري بنسبة 75.5%، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة المطلقة في فئة "عون تنفيذ" بنسبة 100%، تليها فئة "عون تحكم" بـ 72.7% .

لتنخفض النسبة إلى 24.5% في صنف "المرونة وتوفير بيئة مشجعة ومناسبة"، بالمواظبة في نفس الاتجاه نجد أعلى نسبة في فئة "الإطارات" بنسبة 53.84%

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين المستوى المهني والحاجة إلى تطوير المهارات، حيث وضحت لنا النتائج إجابة المبحوثين "الحاجة لتطوير المهارات" في الذكاء والمهارات التقنية والمعرفية والسلوكية للمورد البشري بنسبة 75.5% وكانت النسبة المطلقة في فئة أعوان التنفيذ 100%. ويمكن تفسير ذلك: بأن حاجة أعوان التنفيذ المستمرة إلى تطوير مهاراتهم لكونهم الفئة الأكثر احتكاكًا بالجانب التطبيقي والعملي داخل المؤسسة، إذ يرتبط عملهم اليومي باستعمال التقنيات والوسائل الحديثة التي تتطلب التحديث المستمر للمعارف والمهارات، كما أن طبيعة مهامهم تجعلهم أكثر عرضة للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية، الأمر الذي يدفعهم إلى السعي الدائم لاكتساب كفاءات جديدة تساعدهم على التكيف مع متطلبات العمل وتحسين مردودهم المهني، فالتكوين المستمر لا يمثل بالنسبة لهم مجرد وسيلة لتحسين الأداء، بل يُعد أيضًا أداة للترقية الاجتماعية والمهنية، لأنه يمنحهم شعورًا بالأمان الوظيفي ويزيد من فرص الاعتراف بكفاءاتهم داخل التنظيم، كما يساهم تطوير المهارات في تعزيز اندماجهم داخل الجماعة المهنية وتقوية روح التعاون والتفاعل بينهم وبين باقي الفئات داخل المؤسسة.

جدول (16): يوضح العلاقة بين الجنس والبعد الذي تركز فيه المؤسسة وتستثمر فيه

الجنس	البعد الذي تركز فيه المؤسسة مستقبلاً لتطوير أدائك	ذكر	انثى	المجموع
الذكاء والمهارات التقنية والمعرفية والسلوكية للمورد البشري.		16	3	19
		39%	25%	35,8%
المرونة وتوفير بيئة مشجعة ومناسبة.		9	3	12
		22%	25%	22,6%
الصحة النفسية للمورد البشري "الحوافز المادية والمعنوية".		15	6	21
		36%	50%	39,6%
ولا واحدة.		1	-	1
		2,4%	-	1,9%
المجموع		41	12	53
		100%	100%	100%

- التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الأعلى كان في صنف الذين أجابوا بأن "البعد الذي تركز فيه المؤسسة للاستثمار مستقبلاً" هو "الصحة النفسية للمورد البشري" الحوافز المادية والمعنوية" بنسبة 39.6%، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة الأعلى من فئة الذين أجابوا بأن الجنس تمثله فئة الاناث بنسبة 50%، تليها نسبة 36.6% في فئة "الذكور"، ثم يليها صنف "الذكاء والمهارات التقنية والمعرفية والسلوكية للمورد البشري" بنسبة 35.8%، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أعلى فئة "الذكور" بنسبة 39%، تليها نسبة 25% في فئة "الاناث"، ثم يليها صنف "المرونة وتوفير بيئة مشجعة ومناسبة" بنسبة 22%، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى فئة "الاناث" بنسبة 25%، تليها نسبة 22% في فئة "الذكور"

لتتخفف آخر نسبة من المجموع الكلي بنسبة 1.9% في صنف "ولا واحدة"، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد فئة "الذكور" بنسبة 2.4%.

- التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين الجنس والبعد الذي تركز وتستثمر فيه المؤسسة مستقبلاً، حيث يتضح لنا من خلال الجدول أن البعد الذي تركز فيه المؤسسة هو الصحة النفسية للمورد البشري "الحوافز المادية والمعنوية" بنسبة 39.6% في فئة "الاناث" والذكاء والمهارات التقنية والمعرفية للمورد البشري بنسبة 35.8% في فئة "الذكور". ويمكن تفسير ذلك: بأن المناصب المهنية التي يشغلها الذكور غالباً، هي المناصب التقنية والميدانية التي تتطلب التحكم في التكنولوجيا والمعرفة المهنية لمواكبة التحولات التنظيمية والرقمية، باعتبارها عنصراً أساسياً في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة، لذلك يميل الذكور إلى التركيز على البعد المعرفي والتقني باعتباره وسيلة لتحسين الأداء المهني وتعزيز القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة، أما الاناث فركزوا على الصحة النفسية والحوافز المادية والمعنوية وذلك لوعيهن بأهمية البعد الإنساني والاجتماعي داخل التنظيم، حيث تعتبر المرأة أن تحقيق الاستقرار النفسي والرضا المهني يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء والتفاعل داخل المؤسسة، أن المناخ التنظيمي الإيجابي والدعم المعنوي يساعدان على خلق التوازن المهني والاجتماعي، ويعززان روح الانتماء والتعاون بين العمال، لذلك تميل الاناث إلى إعطاء أهمية أكبر للجوانب النفسية والاجتماعية باعتبارها أساساً لتحقيق التنمية البشرية المستدامة داخل المؤسسة.

جدول (17): يوضح العلاقة بين الخبرة المهنية ومعايير الترقية داخل المؤسسة

الخبرة المهنية معايير الترقية داخل المؤسسة	3-8 من سنوات	9-14 سنة	سنة 15 من فأكثر	المجموع
تعتمد كلياً على الكفاءة والإنجاز	2	4	9	15
	16,7%	28,6%	33,3%	28,3%
الأقدمية تلعب دوراً أكبر من التميز	6	7	6	19
	50%	50%	22,2%	35,8%
تعتمد على التقدير الشخصي للمديرين	3	2	7	12
	25%	14,3%	25,9%	22,6%
لا توجد فرص حقيقية للترقية	0	1	5	6
	0%	7,1%	18,5%	11,3%
ألياً	1	0	0	1
	8,3%	0%	0%	1,9%
المجموع	12	14	27	53
	100%	100%	100%	100%

- التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الأعلى كان في صنف الذين أجابوا بأن "معايير الترقية داخل المؤسسة" هي "الأقدمية تلعب دوراً أكثر من التميز" بنسبة 35.8%، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية في فئة "الخبرة المهنية" تمثله الفئتين "من 9-14 سنة و 3-8 سنوات بنسبة 50%، تليها 22.2% في فئة "15 سنة فأكثر"، ثم يليها صنف "تعتمد كلياً على الكفاءة والإنجاز" بنسبة 28.3%، ثم تليها نسبة 33.3% في فئة "15 سنة فأكثر"، ثم تليها نسبة 28.6% ونسبة 16.7%، ثم يليها صنف "تعتمد على التقدير الشخصي للمديرين" بنسبة 22.6%، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أعلى نسبة 25.9% في فئة "15 سنة فأكثر" و 25.0% في فئة "3-8 سنوات"، تليها فئة "من 9-14 سنة" بنسبة 14.3%.

لتنخفض آخر نسبة من المجموع الكلي بنسبة 11.3% و 1.9% في صنف "لا توجد فرص حقيقية للترقية" بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أعلى نسبة في فئة "15 سنة فأكثر" تليها 7.1% في فئة "من 9-14 سنة"، وتكون أدنى نسبة في صنف ألياً في فئة "من 3-8 سنوات" بنسبة 8.3%.

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين الخبرة المهنية ومعايير الترقية داخل المؤسسة، حيث يتضح لنا من النتائج أنّ إجابة المبحوثين "معايير الترقية داخل المؤسسة" الأقدمية تلعب دوراً أكبر من التميز بنسبة 35.8% وكانت أكبر نسبة في فئتي 3-8 و 14-9 سنة. ويمكن تفسير ذلك: بأن المؤسسات ذات الطابع التنظيمي التقليدي قد تستمر في الاعتماد على الخبرة والأقدمية كمعيار أساسي للترقية رغم التطور التقني، مما يعكس وجود نوع من التداخل بين البعد الاجتماعي المتمثل في العلاقات التنظيمية والأقدمية، والبعد التقني المرتبط بالكفاءة والإنجاز وهو ما يؤثر على إدراك العاملين لعدالة الترقية داخل المؤسسة، وأن العامل العمري يلعب دوراً مهماً في تشكيل اتجاهات الأفراد نحو التعلم والتطوير داخل بيئة العمل.

جدول (18): يوضح العلاقة بين السن والحاجة لتطوير المهارات

السن	25-31	32-38	39-45	45 من فأكثر	المجموع
حاجة لتطوير مهاراتك في منصبك					
نعم	4	11	13	12	40
	100%	78,6%	76,5%	66,7%	75,5%
لا	-	3	4	6	13
	-	21,4%	23,5%	33,3%	24,5%
المجموع	4	14	17	18	53
	100%	100%	100%	100%	100%

- التعليق الإحصائي:

يتبين لنا من خلال أن الاتجاه الأعلى كان في صنف "نعم" بنسبة 75.5%، بالموازاة على نفس الاتجاه نجد النسبة الأعلى في فئة "25-31 سنة" بنسبة 100%، تليها نسبة 78.6% في فئة "32-38 سنة"، ونسبة 76.5% في فئة "39-45 سنة"، ثم تليها فئة "45 فأكثر" بنسبة 66.7%.

لتنخفض آخر نسبة من المجموع الكلي بنسبة 24.5% في صنف "لا" وبالموازاة على نفس الاتجاه نجد أعلى نسبة في فئة "45 فأكثر" هي 33.3%، تليها نسبة 23.5% في فئة "39-45 سنة"، بالمقابل نجد نسبة 21.4% في فئة "32-38 سنة".

- التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال الجدول إلى توضيح العلاقة بين السن والحاجة إلى تطوير المهارات في المنصب"، حيث وضع لنا الجدول أن إجابة المبحوثين في " الحاجة إلى تطوير مهاراتهم" كانت نعم بنسبة 75.5%، وكانت أعلى نسبة في فئة 25-31 سنة بنسبة 100%. يمكن تفسير ذلك بأن الفئات الشابة تكون أكثر انفتاحاً على التكنولوجيا الحديثة وأكثر إدراكاً لأهمية تطوير المهارات التقنية والمعرفة لمراقبة التحولات الرقمية داخل المؤسسة، كما تسعى إلى تحسين كفاءتها المهنية وتحقيق الاندماج مع الأنظمة الحديثة لضمان الاستقرار والتطور المهني، إضافة إلى ذلك تعمل المؤسسة على تعزيز قدرات العاملين بما يتوافق مع متطلبات العمل الجديدة لتحقيق الانسجام بين العامل وبيئة العمل ليزيد من مستوى التكيف المهني داخل المؤسسة.

جدول (19): يوضح العلاقة بين نوع تدريب ومعايير الترقية

نوع تدريب الذي ساعدك	نظري	عملي/ميداني	معا كليهما	على تعتمد مهاراتك	المجموع
تعتمد كلياً على الكفاءة والانجاز	2	1	8	4	15
	50%	8,3%	33,3%	30,8%	28,3%
الأقدمية تلعب دوراً أكبر من التميز	1	7	9	2	19
	25%	58,3%	37,5%	15,4%	35,8%
تعتمد على التقدير الشخصي للمديرين	1	2	5	4	12
	25%	16,7%	20,8%	30,8%	22,6%
لا توجد فرص حقيقية للترقية	-	1	2	3	6
	-	8,3%	8,3%	23,1%	11,3%
الباقي	-	1	-	-	1
	-	8,3%	-	-	1,9%
المجموع	4	12	24	13	53
	100%	100%	100%	100%	100%

- التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الأعلى كان في صنف الذين أجابوا بـ "معايير الترقية داخل المؤسسة" هي "الأقدمية تلعب دورا أكثر من التميز" بنسبة 35.7% بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية في فئة "عملي/ ميداني بنسبة 58.3% تليها فئة "معاكليهما بنسبة 37.5"، تليها فئة "نظري" بنسبة 25% و بنسبة 15.4% في فئة "تعتمد على مهاراتك"، ثم يليها صنف "تعتمد كليا على الكفاءة والانجاز" بنسبة 28.3%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه نجد بنسبة 50% في فئة "نظري"، ثم تليها بنسبة 33.3% في فئة "معاكليهما" ثم تليها فئة "تعتمد على مهاراتك" بنسبة 30.8% و بنسبة 8.3% في فئة "عملي/ ميداني"، ثم يليها صنف "تعتمد على التقدير الشخصي للمديرين" بنسبة 22.6%، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أعلى نسبة في فئة "تعتمد على مهاراتك" بنسبة 30.8% وتليها نسبة 25% في فئة "نظري"، ثم تليها فئة "معاكليهما" بنسبة 20.8%، ثم صنف "لا توجد فرص حقيقة" بنسبة 11.3%، وبالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أعلى نسبة في فئة "تعتمد على مهاراتك" بنسبة 23.1%، تليها بنسبة 8.3% لكل من فئتي "عملي / ميداني و معاكليهما".

لتنخفض آخر نسبة من المجموع الكلي بنسبة 1.9% في صنف "آليا" بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد نسبة واحدة في فئة "عملي/ ميداني وهي 8.3%.

- التحليل السوسولوجي:

نهدف من خلال الجدول إلى توضيح العلاقة بين نوع التدريب الذي ساعد في حل المشكلات العملية ومعايير الترقية داخل المؤسسة، حيث بينت لنا النتائج أن "معايير الترقية داخل المؤسسة" هي "الأقدمية تلعب دورا أكبر من التميز" بنسبة 35.8%، وكانت أعلى نسبة في فئة "عملي/ ميداني" بنسبة 58.3%. ويمكن تفسير ذلك: بأن التدريب وحده لا يكفي لتحقيق الترقية إذا بقي النظام التنظيمي يعتمد على المعايير التقليدية كالأقدمية مما يعكس وجود فجوة بين التطور التقني الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تنمية المهارات والكفاءات، والنسق الاجتماعي والتنظيمي الذي لا يزال يخضع وأساليب تسير تقليدية في الترقية والتقييم المهني، حيث يرى ايريك تريست أن فعالية التنظيم لا تتحقق فقط بتوفير التكوين وتكنولوجيا بل تتطلب أيضا تحديث آليات التفسير وربط الترقية بالكفاءة والقدرة على التطور المهني لذلك فإن استمرار الاعتماد على الأقدمية أكثر من الكفاءة قد يحد من فعالية التدريب ويؤدي إلى تراجع الدافعية المهنية لدى العمال خاصة عندما يشعر الفرد بأن الجهد المعرفي والمهارات المكتسبة لا تنعكس فعليا على مكانته المهنية دخل المؤسسة مما يؤثر على مستوى الاندماج ورضا الوظيفي.

1. عرض وتحليل وتفسير جداول الفرضية الثانية:

جدول (20): يوضح علاقة توفر الأدوات التقنية الحديثة وتأهيل الموظفين لاستخدامها

توفر الأدوات التقنية تأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات	نعم توفر أدوات متطورة جداً	توفر حسب الاحتياجات الأساسية فقط	الأدوات التقنية المتوفرة قديمة ولا تخدم مهامي الحديثة	المجموع
نعم	7	14	2	23
	63,6%	43,8%	20%	43,4%
أحياناً	3	16	4	23
	27,3%	50,0%	40%	43,4%
لا	1	2	4	7
	9,1%	6,3%	40%	13,2%
المجموع	11	32	10	53
	100%	100%	100%	100%

- التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الأعلى كان في صنف الذين أجابوا بأن تأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام كان "نعم وأحياناً" بنسبة 43.4% بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة الأعلى في صنف "نعم" في فئة "نعم توفر أدوات متطورة جداً" بنسبة 63.6%، تليها "فئة توفر حسب الاحتياجات الأساسية فقط" بنسبة 43.8%، تليها نسبة 20% في فئة "الأدوات التقنية المتوفرة قديمة ولا تخدم مهامي الحديثة"، ثم يليها صنف "أحياناً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه نجد النسبة الأعلى في فئة "توفر حسب الاحتياجات الأساسية فقط" بنسبة 50% تليها نسبة 40% في فئة "الأدوات التقنية المتوفرة قديمة ولا تخدم مهامي الحديثة"، تليها فئة "نعم توفر أدوات متطورة جداً" بنسبة 27.3%.

لتنخفض آخر نسبة من المجموع الكلي بنسبة 13.2% في صنف "لا"، بالمواظبة في نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة "الأدوات التقنية المتوفرة قديمة ولا تخدم مهامي الحديثة"، بالمقابل نجد نسبة 9.1% في فئة "نعم توفر أدوات متطورة جداً"، تليها نسبة 6.3% في فئة "توفر حسب الاحتياجات الأساسية فقط".

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين الأدوات التقنية المتوفرة في المؤسسة وتأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام، حيث وضح لنا الجدول أن إجابة المبحوثين ب "تأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام" "نعم وأحياناً" بنسبة 43.4% حيث نجد أكبر نسبة في "نعم" هي فئة "نعم توفر أدوات متطورة جداً" 63.6% وأعلى نسبة في صنف أحياناً في فئة "توفر حسب الاحتياجات الأساسية فقط" 50%، يمكن تفسير ذلك: بأن توفير الوسائل والتقنيات الحديثة داخل المؤسسة يفرض ضرورة إعداد المورد البشري وتأهيله مسبقاً حتى يتمكن من التكيف مع متطلبات العمل الجديدة، لأن العامل عندما يشعر بامتلاكه المعرفة التقنية اللازمة يصبح أكثر قدرة على الاندماج داخل التنظيم وأكثر تقبلاً للتغيرات المهنية، كما أن الاهتمام بالتأهيل يعكس سعي المؤسسة إلى تحقيق نوع من الانسجام بين الكفاءة البشرية والتطور التكنولوجي، الأمر الذي يساهم في تقليل صعوبات العمل ورفع مستوى الفعالية المهنية، أما وجود فئة أن التأهيل يتم أحياناً فقط، فيرتبط بوجود تفاوت في فرص التكوين بين مختلف المصالح المهنية، نتيجة ارتباط التأهيل بطبيعة الاحتياجات التقنية لكل قسم، وهو ما قد يخلق نوعاً من الاختلال في التكيف المهني بين العمال داخل المؤسسة.

جدول (21): يوضح علاقة تقييم جودة الأدوات والوسائل التقنية وتأهيل الموظفين لاستخدامها

تقييم جودة الأدوات والوسائل التقنية تأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات	ممتازة وتحدث باستمرار	جيدة وتفي بالغرض	قديمة وتحتاج لتطوير	المجموع
نعم	5	13	5	23
	71,4%	48,1%	26,3%	43,4%
أحياناً	2	13	8	23
	28,6%	48,1%	42,1%	43,4%
لا	-	1	6	7
	-	3,7%	31,6%	13,2%
المجموع	7	27	19	53
	100%	100%	100%	100%

- التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الأعلى كان في صنف الذين أجابوا بأن تأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام الأدوات التقنية الحديثة في المؤسسة كان "نعم وأحياناً" بنسبة 43.4% بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة الأعلى في صنف "نعم" في فئة "ممتازة وتُحدّث باستمرار" بنسبة 71.4%، تليها فئة "جيدة وتفي بالغرض" بنسبة 48.1%، تليها نسبة 26.3% في فئة "قديمة وتحتاج إلى تطوير"، أما في صنف "أحياناً"، وبالمواظبة على نفس الاتجاه نجد النسبة الأعلى في فئة "جيدة وتفي بالغرض" بنسبة 48.1%، تليها نسبة 42.1% في فئة "قديمة وتحتاج إلى تطوير"، تليها فئة "ممتازة وتحدث باستمرار" بنسبة 28.6%.

لنتخفف آخر نسبة من المجموع الكلي بنسبة 13.2% في صنف "لا"، بالمواظبة في نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة "الأدوات القديمة وتحتاج إلى تطوير"، بالمقابل نجد نسبة 3.7% في فئة "جيدة وتفي بالغرض".

- التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين تقييم جودة الأدوات والوسائل التقنية المتوفرة وتأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام، حيث وضح لنا الجدول أن إجابة المبحوثين في "تأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام" بنسبة 43.4% حيث نجد أكبر نسبة في "نعم" هي فئة "ممتازة وتحدث باستمرار" 71.4%، وأعلى نسبة في صنف أحياناً في فئة "جيدة وتفي بالغرض" 48.1%، يمكن تفسير ذلك: بأن جودة الوسائل والتقنيات المستعملة داخل المؤسسة تؤثر بشكل مباشر على اهتمام الإدارة بتأهيل العمال قبل استخدامها، فكلما كانت الأدوات أكثر حداثة وتطور زادت الحاجة إلى التكوين والتوجيه المهني لضمان حسن استعمالها وتجنب صعوبات الأداء، كما أن تحديث الوسائل بصورة مستمرة يعكس وجود وعي بأهمية الاستثمار في المورد البشري باعتباره العنصر القادر على تشغيل التكنولوجيا وتحقيق الفعالية التنظيمية، أما الفئات التي ترى أن التأهيل يتم أحياناً فقط، فهذا يدل على أن عملية التكوين ما زالت مرتبطة بالاحتياجات الظرفية أكثر من ارتباطها بسياسة التكوين المستمرة، وهو ما قد يؤثر على سرعة التكيف مع التحولات التقنية داخل بيئة العمل.

جدول رقم (22): يوضح علاقة المستوى المهني بمساهمة الاستثمار في الرقمنة

المستوى المهني مساهمة استثمار المؤسسة في رقمنة مهامك	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
عزز من مكانتي المهنية وتطوير مشارك الوظيفي	9	5	1	15
	33,3%	22,7%	25%	28,3%
لم يؤثر على مساري الوظيفي، فالتقييم لا يزال تقليديا	15	8	2	25
	55,6%	36,4%	50%	47,2%
لم يضيف الكثير بسبب عدم ملاءمة التقنية لطبيعة المهام	2	4	1	7
	7,4%	18,2%	25%	13,2%
زاد من أعباء العمل بسبب الحاجة لتعلم أنظمة معقدة	1	5	—	6
	3,7%	22,7%	—	11,3%
المجموع	27	22	4	53
	100%	100%	100%	100%

— التعليق الإحصائي:

يتضح من خلال الجدول أن الاتجاه الأعلى كان في صنف الذين أجابوا بأن "استثمار المؤسسة في رقمنة المهام" كان "لم يؤثر على مساري الوظيفي فالتقييم لا يزال تقليديا" بنسبة 47.2%، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت في فئة الذين أجاب بأن المستوى المهني تمثله "فئة الإطارات" بنسبة 55.6% تليها نسبة 50% في فئة "عون تنفيذ"، تليها "فئة عون تحكم" بنسبة 36.4%، ثم يليها صنف "عزز من مكانتي المهنية وتطوير مساري الوظيفي" بنسبة 28.3%، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى فئة "إطارات" بنسبة 33.3%، تليها نسبة 22.7% في فئة "عون تحكم"، تليها فئة "عون تنفيذ" بنسبة 25%، لتتخفص النسبة في صنف "لم يضيف الكثير بسبب عدم ملائمة التقنية لطبيعة المهام" بنسبة 13.2%، بالمواظبة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى فئة "عون تنفيذ" بنسبة 25%، تليها "فئة عون تحكم" بنسبة 18.2%، تليها فئة "الإطارات" بنسبة 7.4%.

وآخر نسبة من المجموع الكلي هي 11.3% في صنف "زاد من أعباء العمل بسبب الحاجة لتعلم أنظمة معقدة"، بالمواظبة في نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة "عون تحكم" 22.7%، بالمقابل نجد نسبة 3.7% في فئة "الإطارات".

التحليل السوسيولوجي:

نهد هدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين المستوى المهني مساهمة استثمار المؤسسة في رقمنة المهام، حيث وضح لنا الجدول أن إجابة المبحوثين "بمساهمة استثمار المؤسسة في رقمنة مهامهم" كانت "لم يؤثر على مساري الوظيفي فالتقييم لا يزال تقليدياً" بنسبة 47.2%، ونجد أكبر نسبة في فئة الإطارات، يمكن تفسير ذلك: بأن رقمنة المهام داخل المؤسسة أصبحت عاملاً أساسياً في تحسين المكانة المهنية للعاملين، خاصة بالنسبة للفئات التي تتعامل بصورة مباشرة مع الوسائل التقنية والأنظمة الرقمية الحديثة، حيث ساهمت التكنولوجيا في تسهيل إنجاز المهام ورفع الكفاءة المهنية وتطوير المسار الوظيفي، كما أن إدخال الأنظمة الرقمية عزز من الشعور بقيمة المهارات التقنية والمعرفية داخل التنظيم، وجعل العامل أكثر ارتباطاً بالتحويلات الحديثة التي تشهدها المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن الرقمنة ساهمت في إعادة تنظيم العلاقات المهنية وأساليب العمل من خلال تعزيز السرعة في التواصل وتبادل المعلومات وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح.

جدول (23): يوضح علاقة المهارات في الأدوات والتقنيات بمهام تأهيل الموظفين لاستخدامها

المجموع	ضعيفة أحتاج لتدريب	جيدة وأواكب كل جديد	المهارات في الأدوات والتقنيات تأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام
23	2	21	نعم
43,4%	18,2%	50%	
23	5	18	أحياناً
43,4%	45,5%	42,9%	
7	4	3	لا
13,2%	36,4%	7,1%	
53	11	42	المجموع
100%	100%	100%	

التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الأعلى كان في صنف الذين أجابوا بأن "تأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام" كان "نعم وأحياناً" بنسبة 43.4%، بالموازاة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية في صنف "نعم" كانت فئة الذين أجابوا "جيدة وأواكب كل جديد" تليها، نسبة 18.2% في فئة "ضعيفة أحتاج لتدريب"، ثم يليها صنف "أحياناً" وبالموازاة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية

كانت في فئة "ضعيفة أحتاج لتدريب" بنسبة 45.5%، تليها نسبة 42.9% في فئة "جيدة أواكب كل جديد"

لتنخفض آخر نسبة من المجموع الكلي إلى 13.2%، في صنف "لا" بالمواظبة في نفس الاتجاه نجد أن أعلى نسبة في فئة "ضعيفة أحتاج لتدريب" هي 36.4%، تليها فئة "جيدة أواكب كل جديد" بنسبة 7.1%. التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة المهارات في الأدوات التقنية المرتبطة بالمهام وتأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام، حيث وضح لنا الجدول أن إجابة المبحوثين في "تأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام" "نعم وأحياناً" بنسبة 43.4% حيث نجد أكبر نسبة في "نعم" هي فئة "جيدة أواكب كل جديد" 50%، وأعلى نسبة في صنف "أحياناً" في فئة "ضعيفة أحتاج إلى تدريب" 45.5%، يمكن تفسير ذلك: بأن العمال داخل المؤسسة أصبح يدركون أن امتلاك المهارات التقنية والمعرفية لم يعد أمراً ثانوياً، بل ضرورة تفرضها طبيعة الأدوات والتقنيات الحديثة المستخدمة في العمل، لأن العامل كلما تعامل مع وسائل تقنية متطورة شعر بحاجة مستمرة إلى التكوين والتدريب لمواكبة كل جديد داخل بيئة العمل، كما يعكس ذلك أن التطور التكنولوجي السريع يفرض على المورد البشري التكيف الدائم مع المستجدات المهنية والرقمية، خاصة وأن التقنيات الحديثة تتطلب كفاءات جديدة وقدرة أكبر على التحكم في الأنظمة والأدوات المستخدمة أثناء العمل، إضافة إلى ذلك فإن شعور العمال بالحاجة المستمرة للتدريب يدل على تنامي الوعي المهني بأهمية التعلم المستمر، باعتباره وسيلة للحفاظ على الكفاءة المهنية وتحقيق الاستقرار الوظيفي، خاصة في ظل التحولات التقنية والتنظيمية التي تشهدها المؤسسة والتي جعلت من التكوين المستمر أداة أساسية لتحسين الأداء ورفع القدرة على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة.

جدول رقم (24): يوضح علاقة السن بمعوقات التحول الرقمي داخل المؤسسة

المجموع	من 45 فأكثر	39-45	32-38	25-31	السن معوقات التحول الرقمي في ممارساتك المهنية داخل المؤسسة
16	7	4	4	1	نقص التكوين في استخدام الأدوات الرقمية الجديدة
30,2%	38,9%	23,5%	28,6%	25%	
13	3	5	2	3	

24,5%	16,7%	29,4%	14,3%	75%	ضعف الإمكانيات المادية والتقنية والفنية للمؤسسة
8	2	4	2	-	غياب الحوافز المادية والمعنوية خاصة المرتبطة بالتميز الرقمي
15,1%	11,1%	23,5%	14,3%	-	التمسك بالنمط التقليدي في العمل
9	2	3	4	-	زيادة الضغوط بسبب المتابعة الرقمية المستمرة
17,0%	11,1%	17,6%	28,6%	-	المستمرة
7	4	1	2	-	المجموع
13,2%	22,2%	5,9%	14,3%	-	
53	18	17	14	4	
100%	100%	100%	100%	100%	

التعليق الإحصائي:

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الأعلى كان في صنف الذين أجابوا بأن "المهام التي تعيق التحول الرقمي في الممارسات المهنية داخل المؤسسة" كانت في "نقص التكوين في استخدام الأدوات الرقمية الجديدة" بنسبة 30.2%، بالموازاة على نفس الاتجاه نجد أن النسبة العالية كانت في فئة الذين أجابوا بأن السن تمثل فئة "من 45 فأكثر" بنسبة 38.9%، يليها صنف "ضعف الإمكانيات المادية والتقنية والفنية للمؤسسة" بنسبة 24.5%، بالموازاة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى فئة "من 39-45" بنسبة 75%، ثم يليها صنف "التمسك بالنمط التقليدي في العمل" بنسبة 17%، بالموازاة على نفس الاتجاه نجد أن أعلى فئة "من 32-38" بنسبة 28.6%، لتتخفف النسبة في صنف "غياب الحوافز المادية والمعنوية خاصة المرتبطة بالتميز الرقمي" بنسبة 15.1%، وبالموازاة في نفس الاتجاه نجد أن أعلى فئة "من 39-45" بنسبة 23.5%.

وآخر نسبة من المجموع الكلي في صنف "زيادة الضغوط بسبب المتابعة الرقمية المستمرة" بنسبة 13.2%، وبالموازاة على نفس الاتجاه نجد النسبة العالية في فئة "من 45 فأكثر" بنسبة 22.2%.

التحليل السوسيولوجي:

نهدف من خلال هذا الجدول إلى توضيح العلاقة بين السن ومعوقات التحول الرقمي في الممارسات المهنية داخل المؤسسة، حيث بينت نتائج الجدول أن إجابة المبحوثين "بمعوقات التحول الرقمي في الممارسات المهنية داخل المؤسسة" هي "نقص التكوين في استخدام الأدوات الرقمية" بنسبة 30.2%،

وأكبر نسبة كانت في فئة "من 45 فأكثر" هي 38.9%، يمكن تفسير ذلك: بأن الفئات العمرية الأكبر داخل المؤسسة تواجه أحيانا صعوبة في التكيف السريع مع الأدوات والأنظمة الرقمية الحديثة؟ خاصة في ظل تسارع المستمر في إدخال التكنولوجيا إلى بيئة العمل، وهو ما يجعلها تشعر بأن نقص التكوين والتأهيل التقني يعيق أداء بعض المهام المهنية بالشكل المطلوب، فالعامل الذي اعتاد لفترات طويلة على أساليب العمل التقليدية قد يجد صعوبة في استيعاب التقنيات الحديثة مقارنة الفئات الأصغر سنا والأكثر احتكاك بالوسائل الرقمية، كما أن محدودية فرص التكوين المستمر تؤدي إلى وجود فجوة بين الخبرة المهنية التي يمتلكها ومتطلبات العمل التقنية الجديدة، مما يؤثر على مستوى التكيف المهني ويجعل استخدام الأدوات الرقمية مصدرا للضغط المهني بدل أن تكون وسيلة لتسهيل العمل، وهذا ما جعل الحاجة إلى التدريب المستمر ضرورة مهنية لضمان الانسجام مع متطلبات التنظيم الحديث وتحقيق فعالية أكبر في أداء المهام.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نستنتج من خلال ما تم عرضه من نتائج الفرضية الأولى أن:

- العلاقة بين المستوى المهني وتقييم جودة بيئة العمل في المؤسسة، حيث وضح لنا الجدول أن جودة بيئة العمل كانت مقبولة بنسبة 73.6%، وقد سجلت فئة الإطارات النسبة الأعلى بـ 85.2%، ويمكن

تفسير ذلك بأن المستوى المهني يؤثر في طبيعة إدراك العامل لبيئة العمل، فالأفراد الذين يشغلون مستويات مهنية أعلى تكون لهم مسؤوليات أوسع واحتكاك أكبر بمختلف الجوانب التنظيمية والإدارية للمؤسسة، وهو ما يسمح لهم بتكوين نظرة أكثر شمولاً ودقة حول واقع بيئة العمل السائدة داخل المؤسسة.

- **العلاقة بين الخبرة المهنية وتقييم جودة بيئة العمل في المؤسسة**، حيث وضح لنا الجدول أن جودة بيئة العمل كانت مقبولة بنسبة 73.6%، وقد سجلت فئة ذوي الخبرة التي تفوق 15 سنة نسبة 77.8%، ويمكن تفسير ذلك بأن الخبرة المهنية الطويلة تسمح للفرد باكتساب معارف وتجارب متراكمة من خلال الاحتكاك المستمر بمختلف ظروف العمل، الأمر الذي يساعده على بناء تصور أكثر واقعية وقدرة على تقييم بيئة العمل بصورة أدق.

- **كما أن العلاقة بين مستوى تقييم المهارات المهنية وتقييم بيئة العمل في المؤسسة**، حيث بينت النتائج أن الذين تتناسب مهاراتهم مع أدائهم يرون أن بيئة العمل مقبولة بنسبة 73.3%، ويمكن تفسير ذلك بأن توافق المهارات مع متطلبات العمل يؤدي إلى تحقيق نوع من الانسجام المهني، كما يعزز شعور العامل بالراحة والقدرة على أداء مهامه بكفاءة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على نظرته لبيئة العمل.

- **ومن جهة أخرى فإن العلاقة بين مدى تلقي التدريب وتلقي مهام جديدة بعد كل عملية استثمار تقوم بها المؤسسة**، حيث وضح لنا الجدول أن تلقي مهام جديدة بعد عمليات الاستثمار قدر بنسبة 49.1%، وقد سجلت فئة "مرة واحدة" نسبة 64.3%، ويمكن تفسير ذلك بأن التدريب يعد من الآليات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة لمواكبة التغيرات التي تنتج عن عمليات الاستثمار، إذ يسمح بإكساب العاملين معارف ومهارات جديدة تساعدهم على التكيف مع المتطلبات المهنية المستحدثة.

- **كما أن العلاقة بين الخبرة المهنية والبعد الذي تركز فيه المؤسسة**، حيث وضح لنا الجدول أن المؤسسة تركز على الذكاء والمهارات التقنية والمعرفية والسلوكية للموارد البشرية بنسبة 41.5%، وقد سجلت الفئة ذات الخبرة الأكبر النسبة الأعلى، ويمكن تفسير ذلك بأن تراكم الخبرة المهنية يجعل الأفراد أكثر قدرة على ملاحظة التوجهات الأساسية للمؤسسة وفهم مختلف الأبعاد التي تعتمد عليها في تطوير مواردها البشرية.

- **وأيضاً العلاقة بين السن والبعد الذي تركز فيه المؤسسة**، حيث وضح لنا الجدول أن المؤسسة تركز على الذكاء والمهارات التقنية والمعرفية والسلوكية، وقد سجلت الفئة العمرية 45 سنة فأكثر النسبة الأعلى، ويمكن تفسير ذلك بأن التقدم في السن وما يصاحبه من خبرة وتجارب مهنية يسمح للفرد بتكوين رؤية أكثر وضوحاً حول سياسات المؤسسة وتوجهاتها المختلفة.

- كما أن العلاقة بين المستوى المهني والحاجة إلى تطوير المهارات، حيث وضع لنا الجدول أن الحاجة إلى تطوير المهارات في الذكاء والمهارات التقنية والمعرفية والسلوكية للموارد البشرية قدرت بنسبة 75.5%، وقد سجلت فئة أعوان التنفيذ النسبة الأعلى بـ 100%، ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة المستوى المهني تؤثر على إدراك الأفراد لحاجتهم إلى تطوير مهاراتهم، خاصة وأن بعض الفئات المهنية تكون أكثر احتكاكًا بالمهام التطبيقية والتنفيذية، مما يجعلها أكثر حاجة لاكتساب معارف ومهارات جديدة.

- أما العلاقة بين الجنس والبعد الذي تركز وتستثمر فيه المؤسسة مستقبلاً، حيث وضع لنا الجدول أن البعد الذي تركز فيه المؤسسة تمثل في الصحة النفسية للمورد البشري من خلال الحوافز المادية والمعنوية بنسبة 39.6% لدى فئة الإناث، في حين سجل بعد الذكاء والمهارات التقنية والمعرفية للمورد البشري نسبة 35.8% لدى فئة الذكور. ويمكن تفسير ذلك بأن اختلاف التصورات بين الجنسين يرتبط بطبيعة الاهتمامات المهنية والاجتماعية لكل فئة، حيث تميل الإناث إلى إعطاء أهمية أكبر للجوانب المرتبطة بالاستقرار النفسي والتحفيز داخل بيئة العمل باعتبارها عوامل تساهم في تحقيق الرضا المهني والتوازن الوظيفي، بينما يميل الذكور إلى التركيز على الجوانب التقنية والمعرفية باعتبارها عناصر ترتبط أكثر بتحسين الأداء والرفع من الكفاءة المهنية والتطور الوظيفي داخل المؤسسة.

- كما أن العلاقة بين الخبرة المهنية ومعايير الترقية داخل المؤسسة، حيث وضع لنا الجدول أن الأقدمية تلعب دوراً أكبر من التميز بنسبة 35.8%، وقد سجلت فئتا 3-8 سنوات و 9-14 سنة النسبة نفسها. ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد الذين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة يكونون أكثر احتكاكًا بواقع المؤسسة ونظامها الداخلي، ما يسمح لهم بتكوين تصور أكثر وضوحاً حول آليات الترقية المعتمدة. كما أن اعتماد الأقدمية قد يعكس ثقافة تنظيمية تمنح أهمية لسنوات الخدمة والتدرج المهني أكثر من تركيزها على الأداء الفردي أو التميز في الإنجاز.

2- ومن جهة أخرى فإن العلاقة بين السن والحاجة إلى تطوير المهارات في المنصب، حيث وضع لنا الجدول أن الحاجة إلى تطوير المهارات جاءت بنسبة 75.5%، وقد سجلت الفئة العمرية 25-31 سنة النسبة الأعلى بـ 100%. ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة تمثل مرحلة مهنية تتميز بالسعي إلى إثبات الذات وتحقيق التقدم الوظيفي، الأمر الذي يجعل أفرادها أكثر وعياً بضرورة تطوير مهاراتهم ومواكبة المستجدات المهنية. كما أن طبيعة التحولات التي تشهدها بيئات العمل الحديثة تفرض على الأفراد في هذه المرحلة العمرية ضرورة الاستثمار المستمر في معارفهم وقدراتهم المهنية.

- كما أن العلاقة بين نوع التدريب الذي ساعد في حل المشكلات العملية ومعايير الترقية داخل المؤسسة، حيث وضح لنا الجدول أن الأقدمية تلعب دوراً أكبر من التميز بنسبة 35.8% ، وقد سجلت فئة التدريب العملي/الميداني نسبة 58.3% ويمكن تفسير ذلك بأن التدريب العملي يتيح للعاملين الاحتكاك المباشر بمختلف ظروف العمل واكتساب خبرات ميدانية تساعدهم على فهم الواقع المهني بصورة أكبر، غير أن إدراكهم لهيمنة معيار الأقدمية في الترقية قد يعود إلى تجربتهم المباشرة داخل المؤسسة وملاحظتهم للمعايير المعتمدة فعلياً.

ومن خلال مؤشرات الدراسة الميدانية تم الاستدلال بأن الفرضية الأولى تحققت بدرجة كبيرة بناءً على الارتباطات التي تم التوصل إليها بين متغيرات التدريب ومختلف مؤشرات تطوير المورد البشري

1. مناقشة الفرضية الثانية:

- العلاقة بين الأدوات التقنية المتوفرة في المؤسسة وتأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام، حيث وضح لنا الجدول أن تأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام جاء بين فئتي "نعم" وأحياناً" بنسبة 43.4%، وقد سجلت المؤسسات التي تتوفر على أدوات متطورة جداً حضوراً أكبر لفئة "نعم" بنسبة 63.6%، في حين ارتبطت الأدوات التي توفر حسب الاحتياجات الأساسية بفئة "أحياناً" بنسبة 50%. ويمكن تفسير ذلك بأن مستوى التطور التقني داخل المؤسسة يفرض بدرجة كبيرة ضرورة الاهتمام بتأهيل المورد البشري ومرافقته، إذ كلما ازدادت درجة تطور الأدوات المستخدمة أصبحت الحاجة أكبر إلى تكوين العاملين وتمكينهم من اكتساب مهارات تسمح لهم بحسن استغلالها والتكيف مع متطلبات العمل الحديثة.

- كما أن العلاقة بين تقييم جودة الأدوات والوسائل التقنية المتوفرة وتأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام، حيث وضح لنا الجدول أن تأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام جاء بنسبة 43.4% ضمن فئتي "نعم" وأحياناً"، وقد سجلت فئة "ممتازة وتحديث باستمرار" أعلى حضور لفئة "نعم" بنسبة 71.4%، بينما ارتبطت فئة "جيدة وتفي بالغرض" أكثر بفئة "أحياناً" بنسبة 48.1%. ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات التي تعتمد وسائل تقنية ذات جودة عالية وتسعى إلى تحديثها بصورة مستمرة تجد نفسها مطالبة بتوفير برامج تأهيل وتكوين تسمح للعاملين بمواكبة هذه التطورات وضمان الاستفادة الفعلية منها داخل بيئة العمل.

- ومن جهة أخرى فإن العلاقة بين المستوى المهني ومساهمة استثمار المؤسسة في رقمنة المهام، حيث وضح لنا الجدول أن مساهمة الاستثمار في رقمنة المهام اتجهت نحو اعتبار أن ذلك "لم يؤثر على

المسار الوظيفي فالتقييم لا يزال تقليدياً" بنسبة 47.2%، وقد سجلت فئة الإطارات النسبة الأعلى. ويمكن تفسير ذلك بأن فئة الإطارات بحكم موقعها داخل التنظيم المهني تكون أكثر احتكاكاً بمختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، وهو ما يسمح لها بإدراك وجود اختلاف بين إدخال الوسائل الرقمية الحديثة وبين استمرار الاعتماد على أنماط تقييم تقليدية لا تعكس بصورة فعلية أثر التحول الرقمي على المسار المهني.

- يبين العلاقة بين المهارات في الأدوات التقنية المرتبطة بالمهام وتأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام، حيث وضح لنا الجدول أن تأهيل الموظفين لاستخدام التقنيات قبل الاستخدام جاء بين فئتي "نعم" وأحياناً بنسبة 43.4%، وقد سجلت فئة "جيدة أو أكب كل جديد" حضوراً أكبر لفئة "نعم" بنسبة 50%، بينما ارتبطت فئة "ضعيفة أحتاج إلى تدريب" أكثر بفئة "أحياناً" بنسبة 45.5%. ويمكن تفسير ذلك بأن امتلاك العامل لمهارات تقنية جيدة يساعده على التفاعل بصورة أسرع مع المستجدات الرقمية والتكيف معها، في حين أن محدودية المهارات تجعل الحاجة إلى التكوين والتأهيل المستمر أكثر أهمية من أجل رفع الكفاءة المهنية وتحسين القدرة على التعامل مع الأدوات التقنية.

- كما أن العلاقة بين السن ومعوقات التحول الرقمي في الممارسات المهنية داخل المؤسسة، حيث وضح لنا الجدول أن نقص التكوين في استخدام الأدوات الرقمية شكل أحد أبرز معوقات التحول الرقمي بنسبة 30.2%، وقد سجلت الفئة العمرية "45 سنة فأكثر" النسبة الأعلى بـ 38.9%. ويمكن تفسير ذلك بأن التغيرات التكنولوجية المتسارعة تفرض اكتساب معارف ومهارات جديدة بصورة مستمرة، الأمر الذي قد يجعل الفئات الأكبر سناً أكثر احتياجاً إلى التكوين والتأهيل، خاصة وأن خبرتها المهنية تشكلت في ظروف تنظيمية وتقنية تختلف عن البيئة الرقمية الحديثة.

ومن خلال مؤشرات الدراسة الميدانية تم الاستدلال بأن الفرضية الثانية تحققت بدرجة كبيرة بناءً على الارتباطات التي تم التوصل إليها بين التكنولوجيا ومختلف المؤشرات المرتبطة بتطوير المورد البري داخل المؤسسة.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة تساهم في دعم نتائج دراستنا هذه التي توصلنا إليها حيث تم الاعتماد في مناقشتها على بعض الدراسات السابقة المحلية التي كانت لديها نفس المتغيرات ومؤشرات دراستنا وإن اختلف بعضها فقد توصلت إلى أنه يوجد أثر إدارة المعرفة على الاستثمار في

المورد البشري بمختلف أبعادها وفقا لذلك سنحاول عرض أهم نتائج دراستنا التي تتفق مع نتائج الدراسات السابقة.

أولاً: أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة بين الأدوات التقنية المتوفرة في المؤسسة وتأهيل الموظفين لاستخدام تقنية قبل استخدام حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد أدوية التقنية متطورة تهتم بدرجة أكبر بتكوين العاملين وتأهيلهم

تتفق هذه النتيجة مع دراسة "محمد طرفة"، حيث أشارت هذه الدراسة في مجملها أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعد من الأبعاد الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية وتسهم في تحسين فعالية التدريب، وبأن التطور التقني داخل المؤسسة يفرض ضرورة التكوين وتأهيل العاملين لضمان الاستفادة الجيدة من هذه التقنيات

ثانياً: أظهر نتائج الدراسة الحالية وجود حاجة إلى تطوير المهارات في المنصب، حيث يتبين أن الأفراد أصبحوا أكثر إدراكاً لأهمية اكتساب مهارات جديدة ومواكبة متطلبات العمل الحديثة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة "محمد بن موسى" حيث أشارت هذه الدراسة في مجملها إلى أن التدريب يسهم في تحسين القدرات المعرفية والمهارية للأفراد وبن التغييرات المهنية وتكنولوجيا المتسارع جعل التطوير المهارات ضرورة أساسية لرفع كفاءة المولد البشري وتحسين أدائه.

رابعا :النتائج العامة للدراسة

يستنتج من خلال ما تم عرضه من نتائج جداول الفرضية الأولى الخاصة بالتدريب، أن التدريب داخل المؤسسة يمثل عاملاً أساسياً في تطوير المورد البشري وتحسين كفاءته المهنية، حيث بينت النتائج أن الحاجة إلى تطوير المهارات كانت مرتفعة لدى بعض الفئات المهنية والعمرية، كما أن التدريب العملي ساهم في حل المشكلات المهنية واكتساب مهارات جديدة تساعد العاملين على تحسين أدائهم . كما أظهرت النتائج أن الخبرة المهنية تلعب دوراً مهماً في تشكيل تصورات الأفراد حول بيئة العمل وآليات الترقية والتطور المهني، إذ تسمح الخبرات المتراكمة بتكوين فهم أوسع لمتطلبات العمل ومختلف ممارساته المهنية .ويمكن اعتبار التدريب وسيلة فعالة تتيح للعاملين التكيف مع التغييرات المهنية المستمرة وتطوير قدراتهم المعرفية والمهارية بما ينسجم مع احتياجات المؤسسة.

وأن اختلاف المستويات المهنية وطبيعة المهام التي يشغلها الأفراد يؤثر في إدراكهم للحاجة إلى تطوير مهاراتهم، خاصة بالنسبة للفئات الأكثر احتكاكاً بالجوانب التطبيقية والتنفيذية، مما يجعلها أكثر وعياً بأهمية التكوين المستمر واكتساب الخبرات المهنية.

ومن خلال مؤشرات الدراسة الميدانية تم الاستدلال بأن الفرضية الأولى تحققت بدرجة كبيرة بناءً على الارتباطات التي تم التوصل إليها بين متغيرات التدريب ومختلف مؤشرات تطوير المورد البشري. ويستنتج من خلال ما تم عرضه من نتائج جداول الفرضية الثانية الخاصة بالتكنولوجيا أن استخدام الأدوات والوسائل التقنية داخل المؤسسة أصبح عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء وتطوير الممارسات المهنية، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد أدوات تقنية متطورة تهتم بدرجة أكبر بتأهيل الموظفين قبل استخدام التقنيات الحديثة. كما بينت النتائج أن جودة الوسائل التقنية ومستوى المهارات المرتبطة بها يؤثران بشكل مباشر على قدرة العاملين على التكيف مع المستجدات الرقمية والتعامل معها بكفاءة.

كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي داخل المؤسسة يفرض متطلبات جديدة تتعلق بالتكوين والتأهيل المستمر، خاصة لدى بعض الفئات المهنية والعمرية التي تحتاج إلى مواكبة التطورات التقنية المتسارعة. إضافة إلى ذلك، ساهم امتلاك العاملين لمهارات تقنية جيدة في تسهيل التفاعل مع الأدوات الحديثة وتحسين القدرة على أداء المهام بكفاءة أكبر..

ومن خلال مؤشرات الدراسة الميدانية تم الاستدلال بأن الفرضية الثانية تحققت بدرجة كبيرة بناءً على الارتباطات التي تم التوصل إليها بين التكنولوجيا ومختلف المؤشرات المرتبطة بتطوير المورد البشري داخل المؤسسة.

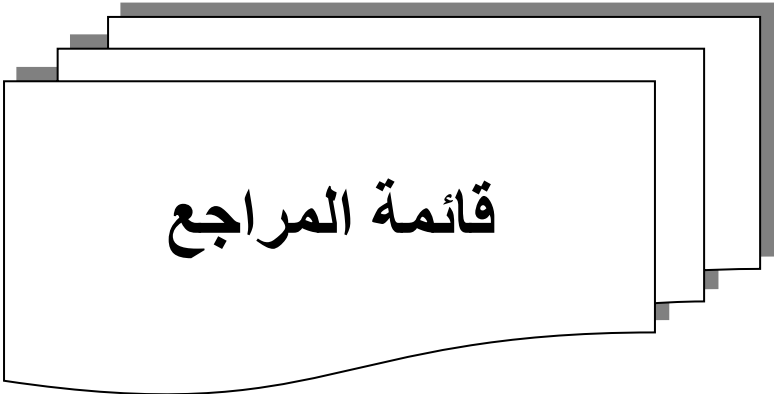
خاتمة

خاتمة:

لقد تعرفنا من خلال هذه الدراسة على أهمية إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها من المداخل الحديثة التي تساهم في الاستثمار في المورد البشري داخل المؤسسة، حيث لم يعد الاهتمام بالمورد البشري يقتصر على اعتباره عنصراً منفذاً للمهام فقط، وإنما أصبح يمثل مورداً استراتيجياً يعتمد عليه في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءتها.

وقد حاولنا في هذه الدراسة العلمية التعرف على أثر إدارة المعرفة التنظيمية في الاستثمار في المورد البشري من خلال التطرق إلى متغيرات الدراسة والمتمثلة في التدريب والتكنولوجيا باعتبارهما من أهم الآليات المساهمة في تنمية المورد البشري. حيث استنتجنا أن التدريب يساهم في تطوير مهارات العاملين وتنمية معارفهم والاستفادة من خبراتهم المتراكمة، كما تسمح الأقدمية والخبرة المهنية بتعزيز عملية اكتساب المعرفة وتوظيفها داخل بيئة العمل. كما تبين أيضاً أن التكنولوجيا أصبحت عاملاً مهماً في تسهيل أداء المهام وتحسين طرق العمل وتطوير الكفاءات المهنية من خلال توفير الوسائل والأدوات التي تساعد على مواكبة مختلف التغيرات الحديثة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن إدارة المعرفة التنظيمية تمثل عنصراً مهماً في دعم الاستثمار في المورد البشري، باعتبارها تساهم في تنمية القدرات المعرفية والمهنية للعاملين وتطوير أدائهم، وهو ما يجعلها من العناصر الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الساعية إلى تحقيق الفعالية والتميز والاستمرارية



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا الكتب

- 1) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، العراق، 2005.
- 2) رشاد غنيم، التكنولوجيا والتغير الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، للنشر والتوزيع، بيروت، 2007.
- 3) بسام محمود المهيترات، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- 4) جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة، ط1، 2010.
- هـ - جوني دانييل، أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ترجمة طارق عطية عبد الرحمان، 2015.
- و - حسن أحمد الطعاني، التدريب، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
- ز - حسن عجلان حسن، إستراتيجيات، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2007.
- ح - ذوقان عبيدات وعبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق: البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه-، دار الفكر.
- ط - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبوعة الجهوية بقسنطينة، ط3، 2008.
- ي - عامر خضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- ك - عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 2007.
- ل - عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي، الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.

م- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.

ن- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.

س- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

ع- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2007.

ف- مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي، الجزائر، 2004.

ص- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر جامعة قلمة، الجزائر، 2004.

ق- رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007.

ر- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.

ش- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008.

ت- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.

¹ Davies Eddie, Training managers desktop guide, London, Thorogood, publishing, 2007, P5

ثانيا: الأطروحات والرسائل

(1)

ثالثا: المجالات والمقالات

(2) بغزو جميلة، تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة خنشلة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 1، 2023 /04/30.

ب- بن أحمد نادية، بن أحمد فاطمة الزهراء، دور الاستثمار في رأس المال البشري على الارتقاء بالأداء المؤسسي- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تلمسان، مجلة ASJP المجلد 19، العدد 1، 2023/06/02

ج- داود جابوربي، صباح قدير، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل الخدمات البنكية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تقرت، مذكرة مكملة لنيل متطلبات ماستر أكاديمي، تخصص تكنولوجيا الاتصال الجديدة، شعبة علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصد مرباح، ورقلة، 2014/2015.

د- ذيب ورده، جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية في مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري لولاية برج بوعرييج-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، 2024/2025

هـ- سمير صحراوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2018.

و- بن موسى محمد، أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مُكمّلة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016/2017.

ز- تيور محمد الأمين، المقاربة السوسيو تقنية، كلية علوم التسيير، وعلوم الاقتصاد، قسم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2012

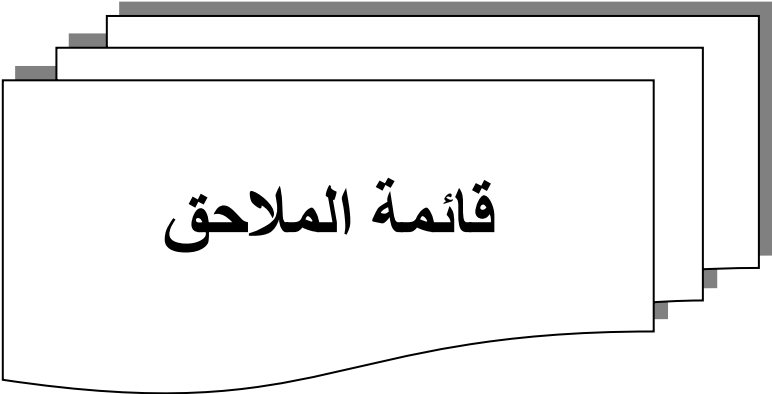
ح- زينب فرج الله، بن صويلح ليليا، التكنولوجيا الحديثة، ودورها في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية المجلد6 العدد2، 2021.

ط- سنديه مروان الحياي، انعكاس القيم المنظمية في تنمية المورد البشري، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد35، ع93، 2012.

ي- محمد طرفة طالب دكتوراه، أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية عين الدفلى؛ مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه؛ جامعة الجزائر 3 كلية الحقوق والعلوم السياسية

ك- نادية إبراهيم الحسون، ريم علي الرابعي، عوامل الفشل الحاسمة في إستراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة، المجلة العربية للنشر العلمي، جدة، المملكة العربية السعودية، مجلد01، ع38، ديسمبر 2021، ل- هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي: نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012،

م- مصطفى مكي، شعبان بعبطيش، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول الرقمي بالجامعة الجزائرية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد06، ع1، 2022. ن- ياسر عوض شعبان عبد الرسول، الاقتصاد المعرفي ودوره في تنمية وتطوير الموارد البشرية، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، مصر، المجلد104، العدد509، 2013.



قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: الاستثمار

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج-

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

العنوان:

أثر ادارة المعرفة التنظيمية في استثمار المورد البشري

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

ولاية برج بوعريرج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع: تخصص تنظيم وعمل

إشراف الاستاذة:

من اعداد الطالبة:

د. مسواكة حنان.

+ بن مخلوف أمينة.

ملاحظة هامة:

✓ إن البيانات والمعلومات التي تقدمونها سرية ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي

الموسم الجامعي:

2026/2025

المحور الاول: البيانات الشخصية. بيانات عامة كامل مستقلة

1. الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
2. السن: 25-31 ☐ 32-38 ☐ 39-45 ☐ من 45 فأكثر ☐
3. الحالة الاجتماعية: ☐ متزوج (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ طلق (ة) ☐ أرمل (ة)
4. نوع الشهادة: تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐
5. المستوى المهني:
6. الخبرة المهنية: أقل من 3 سنوات ☐ من 3-8 سنوات ☐ من 9 - 14 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐
7. الاجر: (35000) ☐ (45000) ☐
(46000) ☐ (55000) ☐
(56000) ☐ (65000) ☐
من 000 ☐ فأكثر

المحور الثاني: التدريب

8. كيف تقيم جودة بيئة العمل في المؤسسة؟ جيدة ☐ مقبولة ☐ غير مناسبة ☐
9. كيف تقيم مهاراتك في منصب عملك: تتناقص مع ادائي ☐ لا تتناقص ☐
10. هل تشعر بأنك بحاجة لتطوير مهاراتك في منصب عملك: نعم ☐ لا ☐
11. هل يوفر المسؤولون دورات عملية لتطوير مهاراتكم: نعم ☐ الب ☐ لا ☐ لا تجد ☐
12. هل تقوم المؤسسة بورشات وندوات تعليمية منتظمة ☐ نعم ☐ لا ☐ حسب احتياج ☐
13. أساس اختيار نوعية التدريب للموظف؟
 - بناءً على نتائج تقييم الأداء ☐ سنوي.
 - بناءً على رغبة الموظف ☐ شمسية فقط.
 - بناءً على ما يقدمه المنافسون ☐ في السوق.
 - أخرى:
14. هو المعيار الذي يتم على أساسه توجيه العاملين نحو نوع التدريب المناسب
اختيار شخصي ☐ ميزانية ☐ طبيعة المهارة ☐ مطلوبة ☐
15. تلقيت تدريب خلال العام الماضي؟
☐ لمرة واحدة ☐ مرتين ☐ أكثر من 3 مرات ☐ لم أتلّق ☐ تدريب

16. ماهي أكثر الأساليب والطرق تدريب إتباعا من طرف المؤسسة:

تدريـ نظري ☐ مبدئي/عملي ☐ كلـ ما معا ☐ ولا أيـ طريقة ☐

17. من يقوم بتقديم الدورات التي حضرتموها؟

- مدربون من ☐ داخل الشركة
- مدربون من جهات خارجية (شركات تدريب، مستشارين ☐ مستقلين)
- مزيج بين الداخل ☐ والخارجي.

18. نوع من التدريب نتائجه ساعدتك في حل المشكلات التي تواجهك في عملك اليومي؟

☐ تدريب نظري ☐ ميداني/عملي ☐ كليهما معا ☐ تعتمد ☐ على مهاراتك

19. هل توليت مهام بعد كل عملية إستثمار تقوم بها المؤسسة اتجاهاً؟

نعم مباشرة ☐ لا لحد الان ☐ نعم في قريب ☐

20. ماهو البعد الذي تركز فيه المؤسسة حالياً وتستثمر فيه لتطوير أدائك اختر إجابة واحدة"

- الذكاء و المهارت التقنية والمعرفية والسلوكية للمورد البشري ☐
- المرونة وتوفير بيئة مشجعة ومناسبة ☐
- الصحة النفسية للمورد البشري " الحوافز المادية والمعنوية.." ☐
- ولا واحدة ☐

○ أخرى.....

21. من وجهة نظرك كمورد بشري، ما هو البعد الذي ترى أن على المؤسسة إعطائه الأولوية والاستثمار فيه

مستقبلاً؟ "اختر إجابة واحدة"

- ذكاء و مهارت التقنية والمعرفية والسلوكية للمورد البشري ☐
- المرونة وتوفير بيئة مشجعة ومناسبة ☐
- الصحة النفسية للمورد البشري " الحوافز المادية والمعنوية.." ☐
- ولا واحدة ☐
- أخرى.....

22. هل معايير الترقية داخل المؤسسة؟

- تعتمد كلياً على الكفاءة والإنجاز. ☐
- الأقدمية تلعب دوراً أكبر من التميز. ☐
- تعتمد على التقدير الشخصي للمديرين. ☐
- لا توجد فرص حقيقية للترقية. ☐
- أخرى.....

المحور الثالث: استخدام التكنولوجيا

23. كيف تقيم جودة الأدوات والوسائل التقنية المتوفرة لتأدية مهامك؟

ممتازة وتحديث باستمرار. ☐

جيدة وتفي بالغرض. ☐

قديمة وتحتاج لتطوير ☐

24. مهارتك في الأدوات التقنية الحديثة المرتبطة بمهامك؟

- جيدة و أواكب كل جديد. ضعيفة أحتاج لتدريب

25. **مستقل** هل توفر لك المؤسسة الأدوات التقنية الحديثة: برامج، منصات، ذكاء اصطناعي... التي

تتناسب مهامك الوظيفية؟

- نعم توفر أدوات متطورة جداً ☐

- توفر حسب الاحتياجات الأساسية فقط. ☐

- الأدوات التقنية المتوفرة قديمة ولا تخدم مهامي الحديثة. ☐

- أخرى:.....

26. هل يتم تأهيل الموظفين على استخدام التقنيات الجديدة قبل تطبيقها؟ نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

27. كيف ساهم استثمار مؤسستك في رقمنة مهامك

- عزز من مكانتي المهنية وتطوير مسارك الوظيفي

- لم يؤثر على مساري الوظيفي، فالتقييم لا يزال تقليديا

- لم يضيف الكثير بسبب عدم ملائمة التقنية لطبيعة المهام.

- زاد من أعباء العمل بسبب الحاجة لتعلم أنظمة معقدة.

- أخرى:.....

28. "في رأيك، ما الذي يعيق التحول الرقمي الكامل في ممارساتك المهنية داخل المؤسسة؟"

- نقص التكوين في استخدام الأدوات الرقمية الجديدة. ☐

- ضعف الإمكانيات المادية و التقنية والفنية للمؤسسة ☐

- غياب الحوافز المادية والمعنوية خاصة المرتبطة بالتميز الرقمي ☐

- التمسك بالنمط التقليدي في العمل ☐

- زيادة الضغوط بسبب المتابعة الرقمية المستمرة.

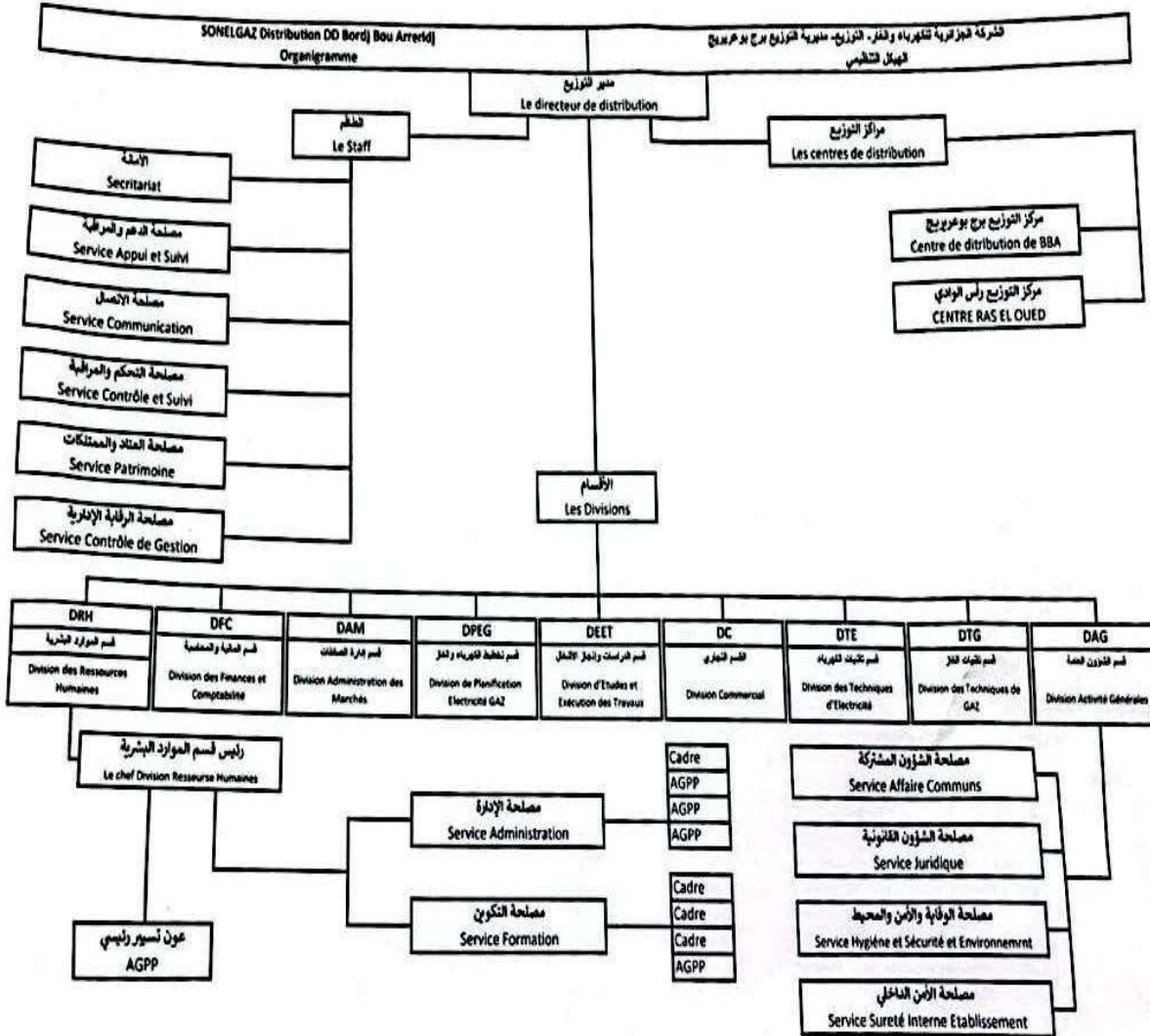
- أخرى:.....

حسب رأيك كيف ينعكس إتقانك للتقنيات الحديثة:

- يزيد من القوة التنافسية للمؤسسة و يحسن صورة المؤسسة

- عامل مهم للابتكار والتميز
- خفض في التكاليف والمهام على المدى الطويل.
- يبقى أثره محدود اذا لم ترتبط بالحوافز المرتبطة بالأداء.
- 29. كيف ترى توجه المؤسسة مستقبلاً لتحسين استراتيجية الاستثمار في أفرادها؟ إختار اجابة واحدة
- التركيز على تحسين بيئة العمل والصحة النفسية لضمان ولاء الموظفين.
- التركيز على ربط الترقّيات والحوافز حصرياً بالإنجاز التقني والابتكار الرقمي.
- الاعتماد على الاستقطاب الخارجي للكفاءات الجاهزة بدلاً من الاستثمار في تدريب الموظفين الحاليين.
- اخرى:.....

الملحق رقم 2: الهيكل التنظيمي للمديرية



الملحق رقم 3: مجتمع البحث

Effectifs Globaux

GSP	31/12/2025				30/04/2026				Evolution			
	CDI	CDD	Indis	Total	CDI	CDD	Indis	Total	CDI	CDD	Indis	TX %
C	104		2	106	130		3	133	0,25	#DIV/0!	0,50	25,47
M	246		3	249	219		1	220	-0,11	#DIV/0!	-0,67	-11,65
E	247		10	257	246		10	256	0,00	#DIV/0!	0,00	-0,39
Total	597	0	15	612	595	-	14	609	0,00	#DIV/0!	-0,07	-0,49

Par GSP, les effectifs actifs sont répartis comme suit :

Cadres	133	représentent	21,84% de l'effectif
Maîtrise	220	représentent	36,12% de l'effectif
Exécution	256	représentent	42,04% de l'effectif

Par GSP, les effectifs féminins sont répartis comme

Cadres	20	représentent	15,0% de l'effectif
Maîtrise	11	représentent	5,00% de l'effectif
Exécution	5	représentent	1,95% de l'effectif

الملحق رقم 3 اتفاقية تربص تطبيقي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد البشير الإبراهيمي « برج بوعريرج »
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
نمابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

السنة الجامعية: 2025 - 2026

الرقم: 17

اتفاقية تربص تطبيقي Convention de stage pratique

- بين:
- جامعة محمد البشير الإبراهيمي « برج بوعريرج »
ممثلة بنائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
والهيئة المستقلة: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع « برج بوعريرج »
العنوان: شارع عبد القادر البريكي « برج بوعريرج »
- المادة 01: تقبل الهيئة المستقلة بناء على طلب كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية تنظيم تربص تطبيقي لفائدة طلبة السنة الثانية ماستر 2 تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل
قسم: العلوم الاجتماعية
المشرف: مسوكة حنان
اللقب والاسم الطلبة:
- 1- بن مخلوف امينة
- المادة 02: الاتفاقية الحالية هدفها تنظيم هذا التربص التطبيقي الذي يستمر 20/04/2026 إلى 04/05/2026
- المادة 03: خلال مدة التربص التطبيقي
الطلبة مجبرون على الامتثال للقانون الداخلي للهيئة المستقلة.
- المادة 04: في حالة عدم الالتزام بذلك تستطيع الهيئة المستقلة توقيف تربص الطلبة.
- المادة 05: يستحسن توفير دليل (Guide) تابع للهيئة المستقلة لإرشاد الطلبة المتربصين.
- المادة 06: خلال مدة التربص يتم متابعة وتوجيه الطلبة من طرف أستاذ مشرف معين من طرف كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية . هذا الأخير يتابعهم في الجانب البيداغوجي.
- المادة 07: الطلبة المعينين بالتربص منخرطين في الضمان الاجتماعي بغطية من جامعة محمد البشير الإبراهيمي .
ففي حالة وقوع حادث أثناء التربص ضرورة إشعار الكلية.

برج بوعريرج في 2026/04/20

مدير الهيئة المستقلة: ...

مدير التوزيع: ...

21 AVR 2026

الملحق 4: شهادة تقرير ميداني

ATTESTATION DE STAGE PRATIQUE

Le Directeur de Distribution De La Direction De Distribution De Bordj Bou Arreridj Atteste que :

L'étudiant (e) : **BENMAKHLOUF AMINA.**

Ne(é) le : **18/10/2002** à **MEDJENNA.**

Inscrit (e) en : **02^{ème} Année MASTRE ,**

Universite mohamed el bachir el ibrahimi BBA .

Diplôme préparé : **MASTRE Spécialité :Sociologie de l'organisation et du travail**

A suivi (e) le cycle de stage pratique au niveau de notre direction ,durant la période du 20/04/2026 au 04/05/2026

Durant la période de stage, l'étudiant(e) concerné n'a pas été pris en charge en matière d'hébergement et restauration.

La présente attestation établie à la demande de l'intéressé(e) est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

 **LE DIRECTEUR DE DISTRIBUTION DE BBA**

13 MAI 2026



الملحق 5: تعريف بميدان الدراسة

سونلغاز (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) هي مجمع صناعي عمومي رائد في الجزائر تأسست عام 1969 تتولى الشركة إدارة احتكارية وتاريخية لإنتاج، نقل، وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي في كافة ربوع البلاد.

تلعب الشركة دورا حيوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالجزائر وتشمل مهامها الأساسية:

تأمين الطاقة: سلبية الطلبة الوطني على الطاقة وتنفيذ برامج الإنعاش الاقتصادي وتطوير الطاقات المتجددة

الانتشار الجغرافي: توسيع شبكات الكهرباء والغاز لتشمل المناطق الريفية حيث ساهمت في بلوغ نسب تغطية مرتفعة جدا على المستوى الوطني

تطورت سونلغاز من شركة واحدة متكاملة إلى شركة قابضة تدير مجمع صناعيا ضخما يضم عدة شركات فروع متخصصة ومن أبرزها:

- سونلغاز الغاز - إنتاج الكهرباء .

- سونلغاز - نقل الكهرباء وتسيير المنظومة.

- سونلغاز - نقل الغاز .

- سونلغاز - التوزيع (المكلفة بتعامل المباشر مع الزبائن فواتير الاستهلاك).

- سونلغاز الدولية (لتطوير نشاطات المجمع خارج الحدود الوطنية).