

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة

دراسة حالة شركة جازي للاتصالات

أ.علي حسين

جامعة الجزائر 3 - الجزائر
Ali.hussain2@outlook.com

أ.د.مراد زايد

جامعة الجزائر 3 - الجزائر
mouradzaid@yahoo.fr

Electronic human resources management as one of the entrances of knowledge management: Study case of Djezzy Telecom

ZAID Mourad & HUSSAIN Ali
Algiers University3 ; ALGERIA

Received: 23 Apr 2015

Accepted: 21 Jan 2016

Published: 30 June 2016

ملخص:

أنشأت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حالة فكرية جديدة أدت إلى تغيير عميق في نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها وأساليبها، حيث ركزت على أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة"، بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم و أداء الأعمال، وكذا تضمن المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية عبر زرع وسائل تكنولوجيا مناسبة كالتكوين الإلكتروني والأنترانت وبذلك يتحقق التميز في عمليات المؤسسة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز، وهذا ما سيتم معالجته في ورقتنا البحثية هذه.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إدارة المعرفة، الاستقطاب الإلكتروني، الأنترانت، التكوين الإلكتروني

رموز JEL: D83, O15, M12, M15

Abstract:

Electronic Human Resource Management has implemented new thinking, which led to a profound transformation of the HR function and its methods, emphasizing that the primary function of human resource management is "Dealing with knowledge," to the extent that it should use and integrate knowledge into their operations so that is reflected in the design and performance of the business, and invest in this way that including knowledge across operations management and development of human resources through an implant technology suitable e-learning and intranet to achieve operations excellence of the organization and ensure its unique competitive position, that we're treated in the following article.

Key Words : *Electronic management of human resources, knowledge management, e-recruitment, intranet, e-learning*

(JEL) Classification : *D83, O15, M12, M15*

تمهيد:

إن من أهم مقومات نجاح أي مؤسسة هو القدرة على اللحاق بركب التطور وملاحقة التغيرات التي يشهدها عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات الذي نعيشه، وما نجم عنه من تطور كبير في شتى المجالات والميادين العلمية، مما أدى إلى تراكم وزيادة المعلومات والمعرفة، أجبر المؤسسات على وجود حلول لتنظيمها وإدارتها لضمان أقصى درجات الاستفادة منها والمحافظة عليها من الهدر والضياع.

نظراً لاتساع رقعت عمل المؤسسات وعدم ارتباط أفرادها بالأعمال المكتبية، اضطرت إدارة الموارد البشرية إلى التأقلم مع متغيرات تكنولوجيا الإعلام والاتصال خشيت الزوال وما تقدمه من مزايا لتسريع إجراءاتها وسياساتها وعمليات الاتصال بين أفراد المؤسسة، ليظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الذي يعتبر تطبيق التقنيات المعتمدة على الويب في الأنظمة المرتبطة بالموارد البشرية ووظائفها وتطويره والاستفادة من معارفهم الكامنة وتمكين مشاركتها مع الآخرين، وهذا ما يجعلنا نلاحظ أهمية هذا النظام المتكامل المبتكر في عمليات إدارة المعرفة التي تسعى إليها كل منظمة تتطلع إلى البقاء في عصر يتصف بالمنافسة المفرطة.

حيث تشكل إدارة المعرفة أحد أهم التطورات الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالعمال الذين يباشرون الأنشطة المعرفية وبالأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات المتميزة، باعتبار أن الموارد البشرية في المؤسسة هي الثورة الأساسية التي يتوقف مستقبل التنمية الشامل على تنميتها وتطويرها باستمرار.

ولدراسة هذا الموضوع تم بلورة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة؟

من أجل الإجابة عن إشكالية البحث والأسئلة المطروحة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

- ❖ أدت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى إعادة تفكير عميق على مهام وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- ❖ تتوفر شركة جازي للاتصالات على كل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.
- ❖ تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام متكامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكنها من تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

أولاً: نظرة عن إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة

1. نشأة إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً، فقد كتب الكثير عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القليلة الماضية، إن التحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة كالقفز في الهواء، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة¹، فليس غريباً ظهور الاهتمام الكبير بإدارة المعرفة إذ أن ظهورها في بداية القرن الحادي والعشرين بهذه القوة يمكن اعتباره امتداداً طبيعياً لتطور إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات، وتطور عمليات إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) في التسعينات، حيث

ورد مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة ضمن عناوين الأوراق البحثية التي نشرت في الدوريات العالمية عام 1986، ولا يفوت الراصد أن يلاحظ بأن هذا المصطلح قد ولد مع بداية ما يطلق عليه عصر المعلومات والاتصالات، ونما وينمو باطراد مع نموه وازدهاره.

ونجد أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة "Knowledge Management" هو «Don Marchand» في بداية الثمانينات على أنها «المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات»² وفي هذا إشارة إلى نقطة تحول من إدارة المعلومات، ولكن المفهوم بقي غامضاً ذلك أنه لم يتضمن إجراءات إدارة المعرفة، وفي ذات المرحلة تتبأ «Peter Drucker» بأن «العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء»³.

2. مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة على أنها: "منظومة متكاملة ومترابطة من المهارات والخبرات والقيم مع التقنيات والشبكات للتعامل مع البيانات والمعلومات والنظريات وصولاً إلى قيم إضافية ولسلوكيات إبداعية لإدامة التمييز والتفوق ولبلوغ الأهداف"⁴.

ويعرف «David Skyrme» إدارة المعرفة بأنها: "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة"⁵.

3. مداخل إدارة المعرفة

تنعكس الرؤى المختلفة للمعرفة وطبيعتها على مداخل إدارتها، ويمكن التمييز في هذا الإطار بين مداخل أربعة⁶.

1.3 المدخل الاقتصادي: وينطلق من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد المؤسسة يتعين الاستفادة منه، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل، وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية، ويدور أساساً حول كيف نعرف؟ ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري، وهذا الذي يؤكد بيتر دراكر حيث يشير إلى أننا "ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانية والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للأصول"⁷.

2.3 المدخل الاجتماعي: ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة لأن نعرف عن شيء أي أنها عملية التعلم في إطار اجتماعي ومن ثم ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة، يرى (De Jamett) إلى أنها تعنى "خلق المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها"⁸ ومن ثم فإن هذا المدخل يفترض تعريفاً واسعاً للمعرفة وينظر إليها على أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المؤسسة، والتأكيد على أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي للمعرفة، وأن المعرفة التي تم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المؤسسة، ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضاً من خلال عملية تبادل اجتماعي ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة⁹.

3.3. مدخل تكنولوجيا المعلومات: ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها. ويتم ذلك باستخدام وسائل تكنولوجيا متعددة مثل البريد الإلكتروني ونظم دعم القرار ومؤتمرات الفيديو والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار وتحسين العمل الجماعي بين المتخصصين المنتشرين جغرافياً، وتعرف هذه التقنية باسم (GroupWare)، وكذلك التكنولوجيات التي تعتمد على الشبكات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة بصرف النظر عن اعتبارات المكان والزمان مثل الانترنت والشبكات المحلية الأنترانت¹⁰.

4.3. المدخل الإداري: ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المؤسسة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية. ويتضح ذلك من التعريفات المتعددة في إطار هذا المدخل. فيعرفها (Bassie) بأنها "عملية إبداع واكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي"¹¹ ويشير بليك (Blake) إلى أنها "الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت وتوزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية"¹².

ومن واقع مناقشتنا لمداخل إدارة المعرفة يتضح أن المدخل الاقتصادي ينطلق من أن المعرفة هي المكون الأساسي لرأس المال الفكري، وأن هناك العديد من الأهداف والنتائج المتوقعة من إدارة المعرفة داخل المؤسسة منها: تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تطوير العمل الداخلي... الخ. غير أن ثمة غموض في الأدبيات وخلط بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري لدرجة أن البعض يستخدم المصطلحين للدلالة على مفهوم واحد. وعلى الرغم من أن المردود الاقتصادي لإدارة المعرفة لا يثير أي جدل، فإن المدخل الاجتماعي يؤكد على أن البشر والتعلم هما محور الاهتمام في إدارة المعرفة، وأن الجوانب السلوكية يمكن أن تكون عقبة في سبيل إدارة المعرفة بشكل فعال، أما أنها قد تكون عنصراً مسانداً لها. ويترتب على النظر إلى المعرفة كشيء يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله باستخدام تكنولوجيا المعلومات، الخلط بين المعلومات والمعرفة، حيث يكون التركيز هنا بصورة كبيرة على تكوين قاعدة بيانات لتخزين المعلومات وجعلها متاحة. ولعل ذلك مرده أن تخزين المعلومات هو المرحلة الأولى في إدارة المعرفة أما أنها الأسهل والأيسر. ومع ذلك فإن الحلقة المفقودة هنا هي كيفية استخدام المعلومات وتحويلها إلى معرفة وجعلها جزءاً من قاعدة المعرفة بالمؤسسة. صحيح أن التقدم الحالي في التكنولوجيا يؤدي إلى تبادل المعلومات والبيانات بشكل أسرع، ولكنها تظل كعنصر مفيد مساند أكثر من كونها صلب موضوع إدارة المعرفة. أما المدخل الإداري فإنه ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية الهدف منها تحسين مستوى الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية والارتفاع بقدرات المؤسسة. وعلى هذا فإن هذه المداخل تنظر إلى إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تتفق مع رؤيتها لمفهوم المعرفة وطبيعتها. غير أن إدارة المعرفة يمكن فهمها بصورة أفضل إذا ما تم النظر إليها باعتبارها عملية تسعى إلى تحقيق أعلى قدر من الفاعلية التنظيمية في إطار محددات تفرضه البيئة التنظيمية والتفاعل الاجتماعي الذي تعمل في إطاره.

4. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها

قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر، كما أنها قد تكون معوقة، هذه المتغيرات الأربعة هي الثقافة التنظيمية، المتطلبات التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، المتطلبات البشرية.

1.4. المتطلبات التنظيمية: إن أساس قيام المؤسسات هو تلبية حاجيات المجتمع المختلفة، مما جعل القائمين عليها يحددون أهدافها مسبقاً، ومع تطور احتياجات المجتمع وظهور العديد من التحديات كان لابد على المؤسسات العمل على تغيير أهدافها، ونظراتها المستقبلية إن أرادت البقاء، وذلك بالمواجهة واستغلال الفرص والمهددات في سبيل تحقيق أهدافها، وهذا ما نلاحظه من سعي المؤسسات للتكيف مع محيطها الخارجي والداخلي وذلك بإحداث التحولات في أهدافها أو هيكلها أو ثقافتها، أو مواردها البشرية... وغيرها للتماشي مع التغييرات الحاصلة، كما يؤكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية مرونة الهيكل التنظيمي لاستيعاب المستجدات الحديثة، وتبني المؤسسة التغييرات التي تتماشى مع إدارة المعرفة، وكذا إيجاد استراتيجية لإدارة المعرفة ضمن الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

2.4. الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المؤسسة والسائدة بين العاملين، يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المؤسسة وسلوك العاملين، وكيفما كانت معتقدات لإدارة والعاملين تجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح والتميز، كيفما أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها وعلى أكمل وجه ممكن بسهولة ويسر ودون أي عسر يذكر.

3.4. المتطلبات البشرية لتطبيق إدارة المعرفة: العنصر البشري يمثل أحد أهم موارد المؤسسة، إلا أن النظرة إليه من قبل أصحاب المؤسسات وقياداتها لم تكن نظرة إيجابية، وقد تدرجت تلك النظرة في النظريات العلمية التي بدأها ماكس فيبر، حتى جاء ألتو مايو وطرح نظريته التي كانت هي المحك في الاهتمام بالعنصر البشري وأهميته، ثم تتالت العديد من النظريات التي أوضحت أهمية ودراسة درجة تأثيره على الإنتاجية، وجودة مخرجات المؤسسة.

4.4. المتطلبات التكنولوجية: لقد ساهمت التكنولوجيا في بناء المؤسسات، مما جعل هنالك توجه من قبل مختلف المؤسسات للحصول على البنى التحتية لتلك للتكنولوجيا، فمن خلالها يمكن للمنظمات ضمان البقاء والتواصل مع محيطها الخارجي، أما إن كانت تلك المؤسسات تسعى إلى الريح أو المنافسة فلا سبيل لها إلا بمواكبة التغييرات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وليس هذا فحسب بل عليها أن تسعى لتأمين الكوادر البشرية التي من خلالها يمكن تشغيل وإدارة هذه التقنيات. وإدارة المعرفة تقوم على الاستفادة من المعلومات والمعرفة وتوظيفها في مجالات المؤسسة، لذلك تركز على مجموعة من التقنيات المختلفة سواء في الاتصالات، وقواعد البيانات، والشبكات الخارجية والداخلية.

ثانياً: أهم وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الداعمة لإدارة المعرفة

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمداً على تقنيات الويب¹³. وتعرف أيضاً بأنها المظلة التي تغطي كل الآليات والمضامين الممكنة للتكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق القيمة للموظفين وللإدارة الموجودة في المؤسسات¹⁴. ويمكن تبني هذا التعريف لكونه يغطي كل جوانب التكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، كما يركز أيضاً على الفئة المستهدفة من تطبيق النظام سواء كانوا موظفين عاديين أو مدراء بالإضافة إلى التتويه إلى أن التكنولوجيا المعتمدة على الويب تخلق القيمة للمنظمة وللأفراد العاملين أيضاً.

1. الأنترانت كأداة لنشر ومشاركة المعارف في المؤسسة:

إن تطور شبكات المعلومات سمح للمنظمات بتأسيس شبكات خاصة تعرف بالإنترانت وذلك اعتماداً على شبكة الإنترنت وتكنولوجيا الويب، حيث يمكن من خلال هذه الشبكة الداخلية الخاصة التعامل مع أنواع مختلفة من الحواسيب المتوفرة داخل المؤسسة، فهي تسمح للعاملين بالاتصال معاً والمشاركة في المعلومات بشكل إلكتروني، كما يمكن اقتصار استخدامها على عدد محدد من الموظفين، بحيث لا يستطيع مستخدمو الإنترنت العاديين الوصول إلى المعلومات المخزنة فيها¹⁵. حيث يمكن تعريف شبكة الإنترانت على أنها شبكة خاصة تستخدم تكنولوجيا الإنترنت (بروتوكول النقل، الصلة الفائقة...) لتبادل المعلومات ما بين المعدات المعلوماتية غير المتجانسة داخل المؤسسة¹⁶. فشبكة الإنترانت لا تحتاج إلى حواسيب خاصة، حيث تعتمد على نفس تكنولوجيا البرمجيات المستخدمة في الويب مع إمكانية استخدام الصلة الفائقة (Hyperlink). يعتبر الإنترانت اليوم من التكنولوجيات الحاضرة بكثرة في الكثير من المؤسسات، حيث تعتبر من الأدوات المهمة للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لأنها أداة للإعلام والاتصال، ولنشر المعرفة داخل المؤسسة.

1.1.1. الأنترانت كأداة اتصال: تعتبر المرحلة الأولى لتعلم أساسيات أو أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال

من طرف العاملين من خلال البريد الإلكتروني (E-MAIL) بصفة خاصة، حيث تمكن هذه التكنولوجيا من تسهيل تبادل المعلومات مع إدارة الموارد البشرية وطرح انشغالات العاملين مباشرة على القائمين عليها. كما تستخدم هذه الأداة في خلق التفاعل بين الطرفين وفي شرح مضامين التغييرات الكبيرة، من أجل القضاء على تخوفات العاملين ومقاومتهم لها.

2.1.2. الأنترانت كأداة إعلام: بالنسبة للمنظمات فإن الإنترانت يعتبر قبل كل شيء واسطة مهمة للاتصال وشرح

السياسات والاستراتيجيات وتجنيد العاملين وتعبئتهم حول ثقافة موحدة، كما يمكن استخدام هذه الأداة أيضاً في إشراك العاملين وتقاسمهم لنفس المعلومات ونفس المعارف. فالإنترانت تسمح بالوصول إلى المعلومات دون وسطاء من خلال إنشاء قواعد وثائقية وقواعد بيانات توضع في متناول العاملين؛ فمثلاً يمكن نشر سياسات إدارة الموارد البشرية والقواعد التي تحكم هذه الوظيفة والاتفاقيات والمعلومات المتعلقة بحياة المؤسسة ونشاطاتها وبرامج التكوين، وإعلانات التوظيف... وغيرها¹⁷. وبالتالي فإنه يجب تنظيم هذه المعلومات وترتيبها وتسهيل الوصول إليها من خلال كلمات مفتاحية.

3.1. الإنترنت كأداة تعاون: الإنترنت كأداة للتعاون تسمح بتطبيقات عديدة وخاصة من خلال التطبيقات المتمثلة في المنتديات (Forums)، والعمل التعاوني (GroupWare). فالمدونات تعتبر بمثابة فضاءات للتداول والمحادثة تسمح للمستعملين بإرسال بريد مقروء من طرف المستعملين. ففي ميدان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تستخدم منتديات المحادثة لتبادل الآراء والمعلومات سواء في الوقت الحقيقي أو بصفة غير مباشرة. أما العمل التعاوني أو ما يعرف بـ (Groupware) فهو أداة ترتبط خاصة بمجموعات العمل الأفقية وشبكات الخبراء أو جماعات المصالح وتمكن من العمل الجماعي عن بعد ضمن نفس الموضوع أو المشروع أو حتى بنفس الوثيقة حيث يكون الدخول مؤمناً، ومن الضروري تعيين منشط من أجل ضمان السير الحسن لمجموعة العمل.

4.1. تطبيقات أخرى للإنترنت: إن الإنترنت التفاعلي (Intranet interactif) يتيح إمكانية تنفيذ تطبيقات أخرى من نوع "الخدمة الذاتية" (Libre-service)، تدفق العمل (Workflow). فالرهان الأساسي لا يتمثل فقط في أتمتة إجراءات إدارة الموارد البشرية ولكن أيضاً جعلها سهلة الدخول وقابلة للتغيير. ومن ثم فإن تطبيقات الإنترنت تتعدى دور الاتصال والتعاون لتتحول إلى نظام معلومات مركزي خاص بالموارد البشرية يتيح للعاملين الاطلاع على لائحة مرتباتهم وعلى بعض المعلومات الإدارية التي تهمهم وتحسينها عند الحاجة (مثلاً تحيين المعلومات المتعلقة بالأفراد كالعنوان والحالة العائلية، أو تغيير العنوان المصيري...). كما أن "الخدمة الذاتية" تستخدم في غالب الأحيان تدفق العمل (Workflow) والذي يتمثل في الإدارة الإلكترونية للسيورورات من خلال الربط ما بين الأفراد الفاعلين والوثائق والنشاطات، ويوجد تطبيقات كثيرة خاصة في التسيير الإداري كإدارة العطل السنوية وصرف تعويضات التنقلات والتسجيل في الدورات التكوينية والتكوينية... الخ.

2. أشكال التوظيف الإلكتروني ودوره في استقطاب المعرفة

1.2. التوظيف الإلكتروني (E-Recruitment)

إن إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على عملية التوظيف داخل المؤسسة أدى إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية وخلق علاقة مباشرة ما بين المؤسسة أو المدير المكلف بعملية التوظيف والشخص المتقدم لشغل المنصب من خلال استخدام شبكة الإنترنت، حيث يمكن لهذا الأخير الدخول إلى الموقع الإلكتروني للمنظمة والاتصال مباشرة بالمدير المسؤول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة. وبالتالي فإن التوظيف الإلكتروني (E-Recruitment) يعتبر من التطبيقات الأكثر انتشاراً في المؤسسة حيث يمنح للمسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعدهم في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية¹⁸، ويعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة أو للمتقدمين للوظائف، وأصبح جزءاً أساسياً من عملية التوظيف العصرية. إن استعمال الإنترنت لتسريع عمليات الاستقطاب هو حقل أساسي في حرب البحث عن المواهب، وسيبقى الإنترنت المحرك الأساسي للتكنولوجيا الموجهة للاستقطاب خلال السنوات القادمة¹⁹.

2.2. الحركة الإلكترونية (E-Mobility)

إن سهولة إقامة علاقة مباشرة ما بين المديرين والمرشحين من خلال استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال والتوظيف الإلكتروني تعود بالفائدة على السوق الداخلية للعمل من خلال

تقدم موظفي المؤسسة للترشح بعد اطلاعهم على فرص التوظيف المعروضة داخل موقع الشركة عبر شبكة الإنترنت وإرسال سيرتهم الذاتية الإلكترونية مباشرة لمديرية الموارد البشرية. ولكن تجب الإشارة هنا إلى أن بعض المؤسسات تقيد من القيام بهذا العملية من طرف العامل مباشرة، بل تفرض ضرورة إعلام المسؤول المباشر حتى يتم تعويض العامل الذي يرغب في تغيير منصب العمل. ومنه نلاحظ أن التوظيف الإلكتروني من العناصر الحديثة الهامة لاستقطاب عمال المعرفة للمنظمة الحديثة، بما يوفره من إمكانيات لوصول المؤسسات إلى هذه الفئة من العمال مهما كانت مواقعهم الجغرافية ودون حدود زمنية، لذا تسعى المؤسسات إلى تطوير طرق الاستقطاب الإلكتروني لاستهواء أكبر عدد ممكن من العمال المحتملين إلى وضع سيرهم الذاتية لمصلحة المؤسسة، كذا تطوير عمليات الاختيار الإلكتروني لاستتقاء أفضل المؤهلات المعرفية من الكم الهائل من السير الذاتية المستقبلية، كما ساهمت نظم الحركية الإلكترونية من مقدرة المؤسسات وخاصة الدولية منها من الاستفادة من أفضل كفاءاتها الداخلية لسد الفراغات التنظيمية في فرعها المتأثرة في بقاع العالم، وبذلك تمكنت من الاستفادة من معارفهم المكتسبة من مناصبهم الوظيفية الأصلية أو من معارفهم الكامنة لنقلها ومشاركتها في وظائفهم ومهامهم الجديدة.

3. التكوين الإلكتروني (E-Learning)

تعددت تعريفات التكوين الإلكتروني، حيث تعرفه شركة Cisco Systems على أنه "عملية التكوين باستخدام شبكة الإنترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في تطوير وتنمية المحتويات، فعملية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعلم ويتم ذلك بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة، بالإضافة إلى إشراكهم في العملية التكوينية"²⁰. كما يضم التكوين الإلكتروني الطرق الجديدة للتعليم التي تجمع من جهة ما بين هدف الحصول على المعرفة و تنمية المهارات المشترك لكل أنظمة التعليم، و من جهة أخرى الخدمات و الفرص المتاحة من طرف التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال، و تأتي هذه الطرق سواء مكان طرق التكوين التقليدية أو بغرض تدعيمها فهي تسمح بتكوين مستمر و مشخص حسب حاجات الموظفين بغض النظر عن الحواجز الجغرافية²¹، و يمكن للتكوين الإلكتروني من أن ينظم بطريقة متزامنة (Sychrone) من خلال وجود علاقة مباشرة ما بين المكون و المتكون أو أعضاء القاعة الافتراضية عن طريق استخدام تكنولوجيا المحادثة عبر الشبكة داخل قاعة محاضرات تكون مزودة بأجهزة كمبيوتر مرتبطة بعضها ببعض، أو باستخدام تكنولوجيا القاعات الافتراضية (Classe Virtuelle Sychrone)، المحاضرات عن بعد، أو عن طريق تبادل رسائل إلكترونية و ملفات رقمية مباشرة، كما يمكن أن تكون العملية التكوينية الإلكترونية منظمة بطريقة غير متزامنة (Asychrone)، من خلال الاعتماد على المكونين لمتابعة أعمال الموظفين عن طريق المراسلة الغير مباشرة باستخدام تكنولوجيات البريد الإلكتروني، فالتكوين الإلكتروني من خلال استخدامه لتكنولوجيات الصوت و الصورة يعتبر أكثر تفاعلية و يسمح بالقيام بأبحاث واسعة من خلال استخدام شبكة الإنترنت بالإضافة إلى إجراء تطبيقات متعددة تعتمد على التقييم الذاتي و التبادل السريع للمعلومات كالعامل الجماعي مثلا.²²

محور حياة إدارة المعرفة هو الحاجة إلى التعلم، حيث يساعد التكوين الإلكتروني بتوسيع نطاق ممارسات إدارة الموارد البشرية بتركيز على تطوير المواضيع وتهيئة بيئة للتعلم، اكتساب، تبادل ونشر المعرفة داخل المؤسسة، وهذا يشمل إنشاء وإدامة بيئة للتعلم، فالتكوين عن بعد طريقة لاكتساب المعرفة من خلال الآخرين، فهو ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة،²³ ومنه فإن العامل المشترك بين التكوين الإلكتروني وإدارة المعرفة هو تركيز كلاهما على كيفية السماح للمنظمات والأشخاص من تحسين عملية اكتساب المعرفة، ففي بيئة اقتصادية تتسم بعدم الاستقرار، عدم اليقين والتغيير المستمر، يكون التعلم والمعرفة والابتكار أفضل ضمانات لدى المؤسسات للتأقلم. حيث تمثل العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة حلقة حميدة فمن التعلم تنتج معارف جديدة والمعارف الجديدة هي أساس الابتكار.²⁴

ثالثاً: واقع استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة لدى شركة جازي للاتصالات

1. أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وفي محاولة لإجابة عن الأسئلة المطروحة لحل إشكالية البحث، ولتحقق من صحة الفرضيات الموضوعية، اعتمد الطالب على استبيان لغرض جمع البيانات مزدوج اللغة (عربي/فرنسي) وهذا لسهولة توصيل أفكار الطالب إلى العينة الإحصائية لأن اللغة المعتمدة في المنظمة قيد الدراسة هي غالباً الفرنسية، كذا استعمل الطالب أداة الملاحظة بالمشاركة، لتحليل النتائج المتحصل عليها.

وقد تم اعتماد مقياس ليكارت بخمس درجات لقياس فقرات القيم الثاني والثالث بحيث:

- **أوافق بشدة:** تعطى له **05** درجات. **أوافق:** تعطى له **04** درجات. **محايد:** تعطى له **03** درجات. **معارض:**

تعطى له درجتين. **معارض بشدة:** تعطى له درجة واحدة

كما تم وضع فقرتان من نوع الأسئلة الشبه مفتوحة وهذا في المحور الأول من القسم الثاني لمعرفة أهم التطبيقات المستعملة من طرف أفراد العينة، كذا عن رأيهم بطرق الاتصال الإلكترونية مقارنة بالتقليدية، حيث وضعت **06** اختيارات لكل عبارة مع إمكانية إضافة اختيارات حرة لإفراد العينة.

أما فيما يخص معيار القياس فقد تم اعتماد المعيار الإحصائي التالي لتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة

لكل محور من المحاور بالاعتماد على المتوسط الحسابي:

- من **01** إلى **2,49**: غير متوفرة تماماً

- من **2,50** إلى **2,99**: غير متوفر جزئياً

- من **03** إلى **3,99**: متوفر جزئياً

- من **04** إلى **05**: متوفر تماماً

2. ثبات الأداة

قبل التطبيق العملي للاستبيان تم حساب معامل الثبات له، وذلك بغرض اختبار مدى استقرار الأداة وعدم

تناقضها مع نفسها، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وفي نفس الظروف، لهذا الغرض

تم حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا لكرونباخ (Alpha de cronbach) وذلك باستخدام برنامج SPSS لجميع فقرات ومعايير الاستبيان، تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (1) : معامل الاتساق الداخلي (ألفا لكرونباخ) لكل أقسام ومعايير الاستبيان

الأقسام	رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي
متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	01	الثقافة التنظيمية	05	0,75
	02	المتطلبات التنظيمية	07	0,84
	03	المتطلبات البشرية	05	0,73
	04	المتطلبات التكنولوجية	05	0,65
معامل اتساق القسم I				
دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في عمليات إدارة المعرفة	05	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	09	0,77
	06	الأنترانت	06	0,69
	07	التوظيف الإلكتروني	09	0,75
	08	التكوين الإلكتروني	10	0,78
معامل اتساق القسم II				
معامل الاتساق الكلي للأقسام				
			-	0,91

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS

الملاحظ من الجدول رقم (1) أن معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة كلها تجاوزت 0.5 أي 50% بما في ذلك معامل الاتساق الداخلي للأقسام (0,89) للقسم I، و0,85 للقسم II) ومعامل الاتساق الكلي 0,91، وهذا مؤشر جيد جداً لثبات أداة القياس ومناسبتها لأغراض التحليل.

3. الأساليب الإحصائية المستعملة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز SPSS، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- ♦ حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا لكرونباخ للتأكد من مدى ثبات أداة القياس.
- ♦ استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.
- ♦ حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان بالاستناد إلى إجابات أفراد العينة.
- ♦ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية.
- ♦ استعمال اختبار ستودنت STUDENT بمستوى دلالة معنوية قدرها 0,05 لمعرفة مدى وجود فروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الدراسة بدلالة متغير الجنس، حيث أنه إذا كانت قيمة t المتحصل عليها لكل عبارة تبعاً معين منها أكبر من t المجدولة (في هذه الدراسة تساوي 1,979) فإن ذلك يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على العبارة المعنية، والعكس صحيح.

♦ استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA بمستوى دلالة معنوية مقداره 0,05 لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الأفراد حول عبارات الاستبيان تبعاً لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي والخبرة، بحيث أنه إذا تم الحصول على مستوى دلالة إحصائية لكل عبارة تبعاً لمتغير محدد منها أصغر من 0,05 فإن ذلك يدل على وجود تأثير لهذا المتغير على العبارة المحددة، والعكس صحيح.

4. مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارة الموارد البشرية بشركة جازي للاتصالات الذين يملكون عقوداً غير محدودة والبالغ عددهم 170 موظف، موزعين على 03 مديرات جهوية. تمثل عينة الدراسة حوالي 88% من مجتمع الدراسة، أي بمعدل 150 موظف، حيث تم توزيع 150 استبيان على العينة العشوائية، شملت مختلف الأجناس والأعمار، تم استرجاع 122 استبيان أي بنسبة 81,33%.

5. واقع توفر متطلبات إدارة المعرفة في شركة جازي

باختبار الفرضية الثانية للدراسة والتي تنص على: "تتوفر شركة جازي للاتصالات على كل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة"، وذلك باختبار أربعة فرضيات فرعية متمحورة عبرة أربعة محاور بالاعتماد على التكرارات ونسب إجابات أفراد العينة المدروسة، وكذا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن هذه المتوسطات:

1.5. متطلبات الثقافة التنظيمية

الفرضية الفرعية الأولى: "تتوفر شركة جازي للاتصالات على ثقافة تنظيمية قائمة على المعرفة":

- 1- أغلب أفراد العينة يوافقون بما نسبته 68,9% على وجود نوع من الثقة المتبادلة بين عمال جازي، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4,11 وانحراف معياري لإجابات الأفراد عن المتوسط قدره 0,73، وتعتبر هذه النتائج جيدة إذا علمنا أن عمال الشركة متفردون في كافة أنحاء الوطن، فوجود الثقة المتبادلة بين العمال يبرهن على وجود ثقافة روح الانتماء للمنظمة، فالمنظمة توفر وسائل لتسهيل عملية الاتصال بين العمال كتوفير خطوط هاتفية مجانية، توفير بريد إلكتروني لكل أفراد المنظمة، توفير وصلة على شبكة الأنترنت تسمى كتاب العائلة Family book تمكن العمال من معرفة بعض المعلومات عن بعضهم البعض (الصورة، الوظيفة، القسم،...)، ورغم هذه النتائج الإحصائية الجيدة لاحظ الباحث أن عامل الثقة موجود لكنه محدود بين أفراد القسم الواحد والوظيفة الواحدة، حيث تقل كلما كانت الأقسام متباعدة تنظيمياً عن بعضها، كما تقل بين المستويات التنظيمية رغم وجود سهولة في عملية الاتصال بين المستويات.
- 2- كما أن العينة المختارة يتفقون بنسبة 74% كون المؤسسة تدعم مشاركة المعرفة بين الأفراد وبمتوسط حسابي مقداره 3,98 وانحراف معياري مقداره 0,82. وتعتبر هذه النتائج عن المنظمة تسعى إلى مشاركة المعارف المتراكمة لدى أفرادها وهذا بتوفير مختلف البنى التحتية لقنوات للاتصال الداخلي بين الأفراد.

- 3- كما تتفق العينة بنسبة 68,9% كون المؤسسة تتيح فرص التعاون والعمل ضمن فرق هذا بمتوسط حسابي قدره 4 وانحراف معياري مقدر بـ 0,75. وهذا راجع لما توكله المنظمة من أهمية للعمل التعاوني حيث لاحظ الباحث كون أن هذا النوع من العمل يدخل في الأهداف السنوية المسطرة لكل فرد.
- 4- فيما يوافق أغلب أفراد العينة أي بنسبة 42,6% على أن جازي تشجع التعلم المستمر وبمتوسط حسابي مقداره 3,57 وانحراف معياري مقدر بـ 1,15، ويعود إرفاع معامل الانحراف المعياري كون أن من لا يوافق هذا الرأي يرون أن عبئ العمل في المنظمة يحول على إمكانية التعلم، رغم وجود نية صريحة للإدارة العليا على رغبتها بالتطوير موردها البشري بوضع مكاتب تحتوي على مجموعة لا يستهان بها من الكتب في شتى المجالات، كذا إمكانية التكفل بتكاليف الدراسات العليا للأفراد الذين تتوفر فيهم بعض الشروط المنصوصة.
- 5- ويتفق بما يفوق عن نصف العينة وبنسبة 52,5% على توفر المعرفة والمعلومة للجميع داخل المؤسسة وبمتوسط حسابي مقداره 3,88 وانحراف معياري مقدر بـ 1,03، وهذا راجع إلى كون المنظمة تتيح جميع المعلومات التي يحتاجها العامل عبر قنوات مختلفة كمواقع الأنترنت النشرات الدورية عبر البريد الإلكتروني، أو عبر المجلة الداخلية للمنظمة والمسماة بـ BAYNATNA.
- يمكن الاستخلاص من المحور الأول على أن المنظمة تحاول زرع نوع من الثقافة التنظيمية موجهة على نشر المعرفة وتشجيعها داخل المنظمة، وهذا بوضع بنى تحتية تدعم المعرفة بين الأفراد كذا وضع إجراءات وسياسات لتصبح المعرفة مرسخة في المؤسسة. هذا، ويلاحظ عدم وجود فروق في متوسطات إجابة الأفراد حسب خصائص العينة (الجنس، العمر، المستوى العلمي والخبرة) لهذه العبارة، حيث أظهرت نتائج اختبار STUDENT لتأثير متغير الجنس على متوسطات إجابات أفراد العينة أن قيم t المتحصل عليها (1,72، 1,24، 1,20، 1,84، 1,77) أصغر على العموم من t الجدولة 1,97، مما يدل على أنه ليس لمتغير الجنس تأثير على عامل الثقافة التنظيمية المتوفرة في المنظمة. كما أظهرت نتائج اختبار ANOVA لتأثير متغيرات العمر، الخبرة والمستوى التعليمي على متوسطات إجابات أفراد العينة أن مستويات الدلالة الإحصائية المتحصل عليها (0,92، 0,059، 0,27، 0,051، 0,053، 0,47، 0,051، 0,49، 0,34، 0,63، للمستوى التعليمي)، (0,39، 0,24، 0,73، 0,26، 0,80، للخبرة) أكبر على العموم من 0,05، ما يدل على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات على عامل الثقافة التنظيمية المتوفرة في المنظمة.

2.5. المتطلبات التنظيمية:

الفرضية الفرعية الثانية: "تتوفر شركة جازي للاتصالات على المتطلبات التنظيمية اللازمة لتدعيم إدارة المعرفة":

- 6- يوافق ما نسبته 52,5% من أفراد العينة على وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في المؤسسة بمتوسط حسابي مقداره 3,82 و انحراف معياري مقدر بـ 0,97، ويرى الطالب أن النسبة مقبولة لكن ما اتضح خلال البحث الميداني أن المنظمة تخلط بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فلا وجود لكيان فعلي مسؤول عن إدارة المعرفة في المؤسسة، فالمعرفة وإدارتها مقسمة بين مصلحة تطوير المواهب Talent development التابعة لإدارة

الموارد البشرية من جهة والإدارات المتفرقة من جهة أخرى، حيث أن كل مدير مصلحة مسؤول عن استغلال وتوليد ونشر المعارف الخاصة بأفراد مصلحته، وهذا راجع إلى إنجاح المنظمة نظام اللامركزية في إدارة مواردها البشرية.

7- يتفق 41% من أفراد العينة أن الإدارة تعتمد على مصادر معلوماتها في عملية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدره 3,60 وانحراف معياري مقدر بـ 0,87، ويوافق الباحث النتائج الإحصائية حيث أن الإدارة تعتمد على مجموعة التقارير الإحصائية المختلفة الآتية من مختلف المصالح في عملية اتخاذ أي قرار كان، وتلجأ أيضا إلى عمليات استبيانات موجهة إلكترونياً إلى العمال لاستطلاع آراءهم وجمع الكم الكافي من المعلومات قبل عملية اتخاذ أي قرار.

8- ويوافق ما نسبته 62,3% من أفراد العينة على عبارة تساهم الإدارة في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الأفراد والعمل بروح الفريق وهذا بمتوسط حسابي 3,77 وانحراف معياري مقداره 0,88، ويعتبر العمل في فريق من التوجهات الاستراتيجية للمنظمة حيث لا يوجد مشروع دون أن يختلط فيه مجموعة من الأفراد لإتمامه.

9- كما يوافق أغلبية أفراد العينة على أن الإدارة العليا تدرك تماما متطلباتها المعرفية لتحقيق الميزة التنافسية وهذا بنسبة 52,5%، ومتوسط حسابي قدره 3,77 إضافة إلى انحراف معياري مقدر بـ 0,87، حيث أن الإدارة العليا تدرك بأنها في سوق تنافسية تحتاج من خلالها إلى اكتساب المعارف المطلوبة لتحقيق الذات وهذا باستقطاب أفضل الكفاءات، وشراء أحدث التقنيات لتحقيق الميزة التنافسية.

10- أما بالنسبة إلى سعي الإدارة العليا إلى توفير بيئة عمل ملائمة للأفراد بما يدعم قدراتهم على خلق معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها، فهناك اختلاف واضح في آراء أفراد العينة حيث يجمع أفراد العينة الموافقة بشدة والموافقة نحصل على نسبة 36% أما الأفراد المعارضة والمعارضة بشدة نحصل على نسبة 39,6%، وهذا بمتوسط حسابي مقداره 3,03 وانحراف معياري 1,28 وهذا ما يبرر تباين آراء أفراد العينة، حيث ترى الفئة الموافق للعبارة عن أن المؤسسة توفر كل الإمكانيات اللوجستية والتقنية لتوفير الجو الملائم لخلق المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، إلا أن الفئة المعارضة ترى أن هذه البيئة لا تخص إلا أفراداً أو مصالح معينة، ويرى الباحث أن هناك نية طيبة من طرف الإدارة العليا بتوفير مصادر للمعرفة وطرق لخلقها لكن العبء الهام للعمل جعل الأفراد يعيشون في دوامة الروتين مما يكبح أفكارهم وإبداعهم.

11- كما لا توافق أغلبية أفراد العينة على كون القيادة تسعى إلى توطيد العلاقة وزيادة الثقة بين الموظفين، من خلال تنظيم لقاءات جماعية وحلقات نقاش، تساهم في نشر المعرفة وتبادل الأفكار والخبرات وتحقيق المشاركة الإيجابية، وهذا بنسبة معارضة بـ 24,2% ونسبة معارضة بشدة مقدرة بـ 18%، ويرى الباحث أن النسبة معبر حيث يقدر المتوسط الحسابي بـ 2,85 وهو أقل من الوسيط المقدر بـ 3 وانحراف معياري مقدر بـ 1,32 ومن الدراسة الميدانية لاحظ الباحث أن المؤسسة تقوم بتنظيم لقاءات جماعية عبارة عن حفلات لتوطيد العلاقة بين أفراد المنظمة ولكن لا يمكن اعتبارها تساهم في نشر المعرفة وتبادل الأفكار حيث أن هذه

الحفلات تكون لمدة قصيرة من الأمد وتكون عادة لليلة واحدة فقط وهذه مدة قصيرة لتجعل تبادل المعرفة ممكنة.

12- فيما يرى أغلب أفراد العينة أن المؤسسة تمتلك هيكل تنظيمي مرن يمكن تبادل المعرفة بين المستويات بسهولة وهذا بنسبة موافقة تقدر بـ 55,7% ونسبة موافق بشدة مقدرة بـ 24,6% وبمتوسط حسابي قدره 3,90 وانحراف معياري قدره 0,97، وهذا ما يؤيده الباحث حيث أن الهيكل التنظيمي المطبق في المؤسسة يعتبر مرن لدرجة كبير حيث تنتهج المؤسسة هيكل تنظيمي شبكي، كما أن سهولة الاتصال بين المستويات ووضوح التدرج الهرمي للهيكل يجعل سهولة انتقال المعرفة بين المستويات التنظيمية.

من خلال المحور الثاني نلاحظ توفر المتطلبات التنظيمية في المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة وهذا ما يبرهنه المتوسط الحسابي الكلي للمحور والمقدر بـ 3,52 وهذا أعلى من قيمة الوسيط والمقدر بـ 3، وهذا ما لاحظته الباحث خلال الدراسة الميدانية حيث تعتبر التركيبة التنظيمية للمؤسسة من أحدث ما يقدم في هذا المجال عالمياً وهذا راجع حسب ما يراه الباحث إلى الكفاءات الأجنبية التي تداولت على رأس المؤسسة منذ نشأتها وما قدموه من معارف تنظيمية على مر السنوات مما جعل المؤسسة مثال يقتدى به تنظيمياً في الجزائر. هذا، ويلاحظ عدم وجود فروق في متوسطات إجابة الأفراد حسب خصائص العينة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة) لهذه العبارة، حيث أظهرت نتائج اختبار STUDENT لتأثير متغير الجنس على متوسطات إجابات أفراد العينة أن قيم t المتحصل عليها (0,95، -، 1,26، 1,41، 0,93، 1,91، 1,04، 0,40) أصغر على العموم من t الجدولة 1,97، مما يدل على أنه ليس لمتغير الجنس تأثير على المتطلبات التنظيمية المتوفرة في المنظمة. كما أظهرت نتائج اختبار ANOVA لتأثير متغيرات العمر والخبرة والمستوى التعليمي على متوسطات إجابات أفراد العينة أن مستويات الدلالة الإحصائية المتحصل عليها (0,056، 0,055، 0,053، 0,07، 0,07، 0,18، 0,08، للعمر)، (0,061، 0,060، 0,08، 0,08، 0,08، 0,90، 0,60، 0,06، للمستوى التعليمي)، (0,81، 0,39، 0,17، 0,24، 0,73، 0,057، 0,38 للخبرة) أكبر على العموم من 0,05، ما يدل على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات المتطلبات التنظيمية المتوفرة في المنظمة.

3.5. المتطلبات البشرية:

الفرضية الفرعية الثالثة: "تتوفر شركة جازي للاتصالات على المتطلبات البشرية اللازمة لتوليد المعرفة":

13- يرى أغلب أفراد العينة وبنسبة 39,3% للموافقين ونسبة 36,1% للموافقين جداً على توفر المهارة والمعرفة والخبرة للقيام لدى أفراد المؤسسة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه، وهذا بمتوسط حسابي قدره 4,08 وانحراف معياري مقداره 0,84، وهذا راجع إلى الطريقة الاختيارية التي تعتمده المؤسسة لاختيار موظفيها، كذا المستوى الأكاديمي للموظفين حيث يعتبر أغلبية عمال المؤسسة من حملت الشهادات الجامعية وهذا ما يؤهلهم لتوفير المهارات والمعارف اللازمة للقيام بمهامهم.

14- كما يتفق أغلب أفراد العينة بما نسبته 65,5% على أن الموظف باستطاعته تقديم معارف وخبرات جديدة للمؤسسة، ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها، بمتوسط حسابي مقداره 3,59 وانحراف معياري مقداره 0,84، وحسب دراستنا الميدانية يرى الباحث أن هذه النسب تتوافق ما نتائج الملاحظة الميدانية حيث يلاحظ

أن كل موظف له القدرة على طرح معارف جديدة تأخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة العليا ويتم مشاركتها وتعميمها في حالة الموافقة عليه وتتم مكافئة أصحاب الأفكار الإبداعية معنويًا وهذا ببث الفكرة وصاحبها عبر قنوات الاتصال الداخلية أو ماديا عبر جوائز ومكافآت، كما يمكن للموظف اقتراح أفكار استراتيجية، تجارية أو تنظيمية عبر سياسة فكرة جيدة **Good Idea** وهو عبارة عن قناة اتصال لاقتراح أحدث الأفكار وتتم دراستها على أعلى مستوى.

15- كما تتفق أغلب أفراد العينة و بنسبة 37,7% للموافقين و 19,7% للموافقين بشدة، كون المؤسسة تسعى دوماً إلى تطوير المورد البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف، وتفعيل التدريب، وتقديم الحوافز والمكافآت، وهذا بمتوسط حسابي مقداره 3,34 وانحراف معياري 1,33، وهذا ما يؤيده الباحث حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة تنتهج سياسة اختيارية في عملية توظيف مواردها البشرية وانتقاء أفضل الكفاءات والمهارات، كما تنتهج المؤسسة سياسة التدريب المستمر وهذا بإتباعها ثلاثة أنواع من التدريب : التدريب التقليدي (وجه لوجه)، التدريب الإلكتروني، والتدريب المختلط **Blended Learning**) وهذا ببث نشرات تعليم دورية عبر البريد الإلكتروني، ومناقشتها مع المسؤول المباشر لتجلية الغموض)، كذا تلجئ المؤسسة إلى تقديم المكافآت والحوافز للموظفين جراء تميزهم في مهامهم وهذا راجع لإتباع المؤسسة استراتيجية الإدارة بالأهداف.

16- في ما يخص عبارة تهتم جازي براحة ورضا الموظف، وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعد على إنجاز مهامه، لا يوافق أغلب أفراد العينة على هذا الطرح بنسبة 29,5% للمعارضين و نسبة 14,8% للمعارضين بشدة وبتوسط حسابي 2,97 وانحراف معياري مقدر بـ 1,34، حيث يعد أفراد العينة أن المؤسسة بإمكانها توفير ظروف أفضل لرعاية راحة موظفيها، وهذا ما لا يتفق معه الباحث، حيث أن بعد إجراء الدراسة الميدانية اتضح أن المؤسسة تسعى بشتى الوسائل مراعات راحة ورضا الموظف، وهذا بتوفير مختلف وسائل الراحة اللوجستية، فتوفر المؤسسة قناة مفتوحة للاتصال الداخلي عبر البريد الإلكتروني مسمى الموظف السعيد **Employé heureux** وهي مفتوحة لجميع الموظفين لتقديم أي انشغال في ما يخص وظائفهم وراحاتهم، وتعتبر هذه القناة سريعة التجاوب مع الموظف حيث لا تتعدى الإجابة على انشغالات الموظف الـ 24 ساعة، كما تم سنة 2013 اعتماد نقابة عمالية داخل المؤسسة وهذا لأول مرة منذ تأسيسها سنة 2001، كما توفر المؤسسة مراكز للترفيه موزعة على الإدارات الجهوية الثلاث.

17- فيما يتفق أغلب أفراد العينة بنسبة 39,3% للموافقين و 32,4% للموافقين بشدة على عبارة يتوفر لدى الموظف المعرفة الكاملة بالوصف الوظيفي ومهام العمل وبتوسط حسابي مقدر بـ 3,91 وانحراف معياري مقدر بـ 1، وهذا ما يوافق الباحث حيث يتم إبلاغ الموظفين مباشرة بالمهام الموكلة إليهم من طرف إدارة الموارد البشرية ويعمل كل فرد على الاطلاع الجيد عليه والإمضاء على محتواها.

من خلال هذا المحور اتضح المؤسسة تمتلك المتطلبات البشرية الكفيلة بتوليد المعرفة، نشرها وتطبيقها، وهذا بمتوسط حسابي كلي مقدر بـ 3,85 ويرجع هذا إلى طبيعة الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة حيث يتضح أن أغلب موظفي المؤسسة من خريجي الجامعات والمدارس العليا، كذا تلجأ المؤسسة إلى استقطاب كوادر أجنبية

قصد اكتساب معارف جديدة ونشرها للموظفين المحليين، كما تلجأ المؤسسة إلى تهيأت الجو المناسب للموظفين لإتمام مهامهم على أكمل وجه وتوفير سبل الراحة المتنوعة. هذا، ويلاحظ عدم وجود فروق في متوسطات إجابة الأفراد حسب خصائص العينة (الجنس، العمر، المستوى العلمي والخبرة) لهذه العبارة، حيث أظهرت نتائج اختبار STUDENT لتأثير متغير الجنس على متوسطات إجابات أفراد العينة أن قيم t المتحصل عليها (1,16، 1,24، 0,83، 0,97، 0,14) أصغر على العموم من t الجدولة 1,97، مما يدل على أنه ليس لمتغير الجنس تأثير على المتطلبات البشرية المتوفرة في المنظمة. كما أظهرت نتائج اختبار ANOVA لتأثير متغيرات العمر والخبرة والمستوى التعليمي على متوسطات إجابات أفراد العينة أن مستويات الدلالة الإحصائية المتحصل عليها (0,06، 0,19، 0,06، للعمر)، (0,09، 0,42، 0,42، 0,52، 0,055، للمستوى التعليمي)، (0,22، 0,056، 0,055، 0,056، 0,51، للخبرة) أكبر على العموم من 0,05، ما يدل على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات على المتطلبات البشرية المتوفرة في المنظمة.

4.5. المتطلبات التكنولوجية:

الفرضية الفرعية الرابعة: "تتوفر شركة جازي للاتصالات على المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة"

- 18- يوافق أغلب أفراد العينة بما نسبته 55,7% للموافقين بشدة و 36,1% للموافقين على أن المؤسسة تعتبر التكنولوجيا خياراً استراتيجياً لتحقيق الريادة بمتوسط حسابي مقداره 4,43 وانحراف معياري مقداره 0,78، وهذا يعتبر منطقياً نظراً للقطاع الذي تعمل به المؤسسة ألا وهو تكنولوجيا الهواتف النقالة.
- 19- كما يتفق أغلب أفراد العينة بنسبة 34,4% للموافقين و 21,3% للموافقين بشدة على عبارة يتوفر لدى جازي القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى نظام إلكتروني بمتوسط حسابي مقداره 3,62 وانحراف معياري مقداره 1,03، وهذا ما يؤيده الباحث كون المؤسسة تتوفر على كل المتطلبات التكنولوجية (ماسحات ضوئية، قواعد للبيانات، خوادم...) للانتقال إلى النظام الإلكتروني الكلي.
- 20- ويوافق أغلب أفراد العينة بما نسبته 52,5% للموافقين و 26,2% للموافقين بشدة على أن المؤسسة توفر برامج حماية تتصف بالأمان والخصوصية، وتمنع تسرب المعلومات وهذا بمتوسط حسابي مقداره 4,04 وانحراف معياري مقدره ب 0,69، وهذا ما أثبت في الدراسة الميدانية حيث توفر المؤسسة نظام حماية McAfee VirusScan Enterprise لكل أجهزتها وهو من أشهر أنظمة الحماية في العالم، إضافة إلى جدران نارية Firewall ذات كفاءة عالية جداً.
- 21- كما يوافق بشدة وبنسبة 50,8% إضافة إلى 44,3% للموافقين فيما يخص يتوفر لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة، وهذا بمتوسط حسابي مقدره ب 4,41 وانحراف معياري مقدره ب 0,73، وهذا ما تبين للباحث خلال الدراسة الميدانية حيث تمتلك المؤسسة مواقع أنترانت، بريد إلكتروني خاص بها معتمدة على نظام Microsoft Outlook Exchange والتميز بسرعة الاستخدام والأمان، كما تمتلك تدفق عالي للبيانات مقداره 20Mbps.

22- كما يوافق أغلب أفراد العينة على أن خدمات إدارة الإعلام الآلي في المؤسسة تمتاز بالسرعة، الجودة، والمبادرة وهذا بنسبة 57,4% للموافقين بشدة و41% بالنسبة للموافقين، وبمتوسط حسابي مقدر بـ 4,52 وانحراف معياري مقداره 0,67، وهذا ما تبين خلال الدراسة الميدانية. ومن خلال هذا المحور تبين أن المؤسسة تمتلك المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة وهذا بتوفر بنية تكنولوجية تحتية جيدة، تتصف بالكفاءة والجودة وهذا ما يبرهنه المتوسط الحسابي للمحور والمقدر بـ 4,20. هذا، ويلاحظ عدم وجود فروق في متوسطات إجابة الأفراد حسب خصائص العينة (الجنس، العمر، المستوى العلمي والخبرة) لهذه العبارة، حيث أظهرت نتائج اختبار STUDENT لتأثير متغير الجنس على متوسطات إجابات أفراد العينة أن قيم t المتحصل عليها (1,18، 1,87، 1,67، 1,95، 0,85) أصغر على العموم من t الجدولة 1,97، مما يدل على أنه ليس لمتغير الجنس تأثير على المتطلبات التكنولوجية المتوفرة في المنظمة. كما أظهرت نتائج اختبار ANOVA لتأثير متغيرات العمر والخبرة والمستوى التعليمي على متوسطات إجابات أفراد العينة أن مستويات الدلالة الإحصائية المتحصل عليها (0,33، 0,058، 0,06، 0,15، 0,051، 0,058، 0,07، 0,36، 0,83، للمستوى التعليمي)، (0,051، 0,06، 0,06، 0,10، 0,12، للخبرة) أكبر على العموم من 0,05، ما يدل على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات على المتطلبات التكنولوجية المتوفرة في المنظمة. ومن المحاور الأربعة السابقة تبين أن المؤسسة تمتلك كل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وهذا بمتوسط حسابي لمتطلبات الثقافة التنظيمية بـ 3,90 وبتوسط حسابي للمتطلبات التنظيمية بـ 3,52، وللمتطلبات البشرية مقدر بـ 3,58، كذا بمتوسط حسابي للمتطلبات التكنولوجية مقدر بـ 4,20 أي بمتوسط الحسابي كلي للمحاور مقداره 3,80 وهو متوسط جيد نظرياً.

6. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ودورها في عمليات إدارة المعرفة لدى شركة جازي

يتضمن هذا الجزء اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة والتي تنص على: "تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام متكامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكنها من تطبيق عمليات إدارة المعرفة"، وذلك باختبار أربعة فرضيات فرعية متمحورة عبر أربعة محاور وذلك بالاعتماد على التكرارات ونسب إجابات أفراد العينة المدروسة، وكذا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن هذه المتوسطات هي:

1.6. الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الفرضية الفرعية الأولى: "تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ":

23- يتفق أغلبية أفراد العينة على كون المؤسسة تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية

تخطيط مواردها البشرية، وهذا بنسبة 45,9% للموافقين ونسبة 31,1% للموافقين بشدة، وبمتوسط حسابي

مقداره 4,07 وانحراف معياري مقدر بـ 0,77، وهذا ما اتضح خلال دراستنا الميدانية، حيث أن المؤسسة

تستعمل مجموعة من الأنظمة منها نظام تدفق العمل WORK FLOW لتخطيط مواردها البشرية.

24- كما أن أفراد العينة تتفق بأغلبية كبيرة على أن نظام الحضور والانصراف في المؤسسة يتم إلكترونياً

وهذا بنسبة 63,9% للموافقين بشدة و32,8% للموافقين وبمتوسط حسابي مقداره 4,57 وانحراف معياري مقدر

بـ 0,66، وهذا ما لاحظته الباحثة خلال الدراسة الميدانية حيث يقوم موظفو المؤسسة بتمرير بطاقتهم المهنية

- على ماسح مغناطيسي عند الحضور وعند الانصراف، ويمكن للموظف أن يطلع على مواقيت عمله عبر وصبة على شبكة الأنترنت مسامات MON TIME SHEET.
- 25- ويوافق أغلب أفراد العينة بما نسبته 65,5% للموافقين و 29,5% للموافقين بشدة على أن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أدى إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين وبمتوسط حسابي مقدر بـ 4,25 و انحراف معياري مقدر بـ 0,66، وهذا ما تبين خلال الدراسة الميدانية حيث أن المؤسسة تستخدم مجموعة من الأنظمة عبر شبكة الأنترنت للحصول على معلومات الموظفين وبسرعة كبير نذكر منها معلوماتي Mes Informations وهي عبارة عن وصلة أنترنت يضيف من خلالها الموظف كل المعلومات الخاصة به وتحديثها تلقائيا ويمكن لإدارة الموارد البشرية الولوج إليها تزمينها مع برنامج ORACLE الخاص بنظام معلومات الموارد البشرية SIRH الخاص بالمنظمة.
- 26- أما فيما يخص عبارة تساهم توفر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في زيادة كفاءة الموظف يتفق 50,8% من أفراد العينة على هذه العبارة بمتوسط حسابي مقداره 4,05 وانحراف معيار مقدر بـ 0,82، ويوافق الباحث هذه النتائج بحكم أن توفر هذا النظام يساعد الموظف على رأيه أوضح لمهام الموظف في منصبه كذا معرفته لحقوقه وواجباته.
- 27- كما يوافق أغلب أفراد العينة وبنسبة 63,9% للموافقين و 34,4% للموافقين بشدة على أن استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أدى إلى التوثيق الإلكتروني للإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة، وهذا بمتوسط حسابي مقدر بـ 4,33 و انحراف معياري مقداره 0,50، وهذا ما لاحظته الباحث خلال الدراسة الميدانية حيث يكفي للموظف الولوج إلى موقع الأنترنت والذهاب إلى وصلة سياسات، إجراءات و استمارات, Procédures & formulaires Politiques لمراجعة كل القرارات الإدارية الخاصة بالمؤسسة وبالموظف.
- 28- كما يوافق أفراد العينة وبنسبة 57,4% للموافقين و 32,8% للموافقين بشدة على أن استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أدى إلى زيادة الثقة والمصداقية بين إدارة الموارد البشرية والموظفين، بمتوسط حسابي قدره 4,23 وانحراف معياري مقداره 0,61، وهذا راجع إلى زيادة معارف الموظفين حول إجراءات وسياسات العمل مما خلق شفافية بين الإدارة والموظف.
- 29- وفيما يخص استبيان العينة حول المزايا التي تتميز بها طرق الاتصالات الإلكترونية مقارنة بطرق الاتصالات التقليدية، يتبين أن جل أفراد العينة وبنسبة 96,72% يصفون وسائل الاتصال الإلكترونية أسرع من الوسائل التقليدية، ثم تليها الدقة بنسبة 74,59%.
- 30- ويتفق أغلب أفراد العينة وبنسبة 62,3% للموافقين على أن استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال قد سمح لوظيفة الموارد البشرية من أن تكون أكثر استراتيجية و بأن تحتل مكانة هامة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وبمتوسط حسابي مقداره 3,98 وانحراف معيار مقدر بـ 0,72، ويوافق الباحث هذه النتائج وهذا بعد الدراسة الميدانية تبين أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة كبيرة داخل

المؤسسة وفي ترتيب الهيكل التنظيمي حيث تتواجد وظيفة الموارد البشرية ضمن هيكل الإدارة العليا ويترأسها مدير عام تنفيذي مكلف بالموارد البشرية.

31- وفيما يخص تكنولوجيات المعلوماتية الأكثر استعمالاً في مجال إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة يتضح أن كل أفراد العينة تقرر على أنها تستعمل الأنترنت وهذا طبيعي بما وضعت المؤسسة من أهمية استراتيجية لهذه الأداة، ثم يليها تدفق العمل بنسبة 86,89% ويرى الباحث أن النسبة قليلة مما كانت متوقعة حيث أثبتت الدراسة الميدانية أن كل الموظفين يلجؤون إلى تدفق العمل لكل الطلبات المتعلقة بالإجازات. ومن المحور السابق يتضح توفر المؤسسة على نظام لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمتوسط حسابي للمحور مقدر بـ 4,21، ومن الدراسة الميدانية اتضح للباحث على أن المؤسسة تستعمل أحدث الاستراتيجيات المتبعة في العالم، مع المحاولة المستمر للتطوير هذا النظام بزرع أنظمة جديدة ومبتكرة.

2.6. الأنترنت في خدمة المعرفة في شركة جازي

الفرضية الفرعية الثانية: "تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام أنترنت يساهم في تبادل واكتساب المعرفة"

32- يتفق أفراد العينة وبنسبة 49,2% للموافقين و39,3% للموافقين بشدة على أن استعمال الأنترنت يمكن الموظف من الاطلاع في أي وقت على المعلومات الإدارية المستحدثة التي تخصه، وهذا بمتوسط حسابي مقداره 4,28 وانحراف معياري مقدر بـ 0,66، وهذا ما لاحظته الباحث خلال الدراسة الميدانية حيث يمكن للموظف الاطلاع على كل ما يخص مهامه من إجراءات وسياسات في كل وقت عبر وصلات سهلة الولوج.

33- كما يتفق أغلب أفراد العينة أن استخدام الأنترنت أدى إلى ربح الوقت بشكل كبير بنسبة 52,5% للموافقين و37,7% للموافقين بشدة وبمتوسط حسابي مقداره 4,26 وانحراف معياري مقدر بـ 0,68، ويعتبر الباحث أن هذه النتائج الإحصائية معبر لأن استخدام تكنولوجيا الأنترنت عبر الملفات المشتركة أدى إلى تسريع الأعمال وإنجازها.

34- ويوافق بشدة 59% من أفراد العينة على أن المراسلات الإلكترونية الداخلية معتمدة رسمياً في المؤسسة وهذا بمتوسط حسابي مقدر بـ 4,56 وانحراف معياري مقداره 0,80، وهذا ما لاحظته الباحث خلال الدراسة الميدانية.

35- وتوافق أغلبية أفراد العينة على عبارة تستخدم الأنترنت للحصول على معلومات ومعارف جديدة متعلقة بالعمل وهذا بنسبة 49,2% للموافقين وبمتوسط حسابي مقداره 3,85 وانحراف معياري مقدر بـ 0,94، ولاحظ الباحث هذا من خلال الدراسة الميدانية حيث تقوم الإدارة ببث كل المعلومات والمعارف المحدثه عبر الأنترنت والبريد الإلكتروني يومياً.

36- ويتفق 57,4% من أفراد العينة على أنهم يستخدمون الأنترنت لتبادل المعلومات والمعارف الجديدة مع الآخرين، وبمتوسط حسابي مقدر بـ 3,95 وانحراف معياري مقداره 0,89، وبينت الدراسة الميدانية ذلك حيث لاحظ الباحث أن موظفي المؤسسة يتواصلون مع بعض دائماً عبر شتى وسائل الاتصال لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات.

37- ويوافق أغلب أفراد العينة على عبارة تستخدم شبكة الأنترنت للقيام بأعمال جماعية، وهذا بنسبة 41% للموافقين و23% للموافقين بشدة، وبمتوسط حسابي مقدر بـ 3,70 وانحراف معياري مقداره 1، وقد لاحظ الباحث هذا من خلال الدراسة الميدانية حيث يتم القيام بالأعمال الجماعية في المنظمة عبر البريد الإلكتروني أو عبر الملفات المشتركة.

ومن خلال هذا المحور تبين للباحث الأهمية الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة لنظام الأنترنت حيث تتم جميع أعمالها عبر هذه الوسيلة السريعة والفعالة، وهذا بمتوسط حسابي كلي للمحور مقدر بـ 4,1، كما لاحظ الطالب أن أفراد المؤسسة تستغل هذه الأداة للتواصل المستمر فيما بينهم لتبادل واكتساب المعارف والخبرات.

3.6. التوظيف الإلكتروني في شركة جازي

الفرضية الفرعية الثالثة: "تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام للتوظيف الإلكتروني يساهم في استقطاب كفاءات ومعارف جديدة":

38- يوافق 34,4% من أفراد العين على أن مصلحة الموارد البشرية تلجأ إلى التوظيف الإلكتروني لاستقطاب المهارات والكفاءات، بمتوسط حسابي مقدر بـ 3,16 وانحراف معياري مقدر بـ 0,91، ويرى الباحث من خلال الدراسة الميدانية أن التوظيف الإلكتروني يعتبر أحد الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة لاستقطاب المهارات والكفاءات حيث تضع المؤسسة وصلة عبر موقع الأنترنت الخاصة بها للسماح للطلاب للعمل من وضع سيرهم الذاتية، حيث يتم الاتصال بهم عند توفر مناصب شاغرة.

39- كما يوافق 37,7% على أن المؤسسة تلجأ إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الأنترنت في عملية التوظيف، وهذا بمتوسط حسابي مقدر بـ 3,36 وانحراف معياري مقداره 0,81، ولاحظ الطالب ذلك من خلال الدراسة الميدانية حيث أن المنظمة تلجأ في المواقع الإلكترونية الوسيطة المختصة في التوظيف لاستقطاب الكفاءات والمهارات نذكر منها موقع EmploiTIC.com وموقع EmploiPartner.com وهما أشهر المواقع الإلكترونية المتخصصة في الجزائر.

40- وفيما يخص عبارة يتم إعلان الوظائف الشاغرة من خلال بوابة الأنترنت يوافق بنسبة 36,1% وبنسبة 17,9% للموافقين بشدة، وبمتوسط حسابي مقداره 3,67 وانحراف معياري مقدر بـ 0,88، وهذا ما لاحظته الباحث خلال الدراسة الميدانية حيث يتوفر موقع الأنترنت على وصلة مسمات الحركية الداخلية **Internal Mobility** يتم من خلاله الإعلان عن المناصب الشاغرة في المنظمة كما يستقبل الموظفون إشعارات عن إضافة مناصب شاغرة في الموقع عبر البريد الإلكتروني كل أسبوع.

41- يتفق أفراد العينة وبنسبة 55,7% للموافقين و11,5% للموافقين بشدة على أن نظام الحركية الداخلية الإلكترونية في المؤسسة يعبر عن الشفافية المطبقة في المؤسسة، بمتوسط حسابي مقدر بـ 3,69 وانحراف معياري مقداره 0,84، وهذا ما لاحظته الباحث من خلال الدراسة الميدانية حيث يتم إعلان المناصب الشاغرة في الموقع لجميع الموظفين مهما كانت طبيعة المنصب وأهميته في المنظمة.

42- كما يوافق أغلب أفراد العينة وبنسبة 59% للموافقين ونسبة 16,4% للموافقين بشدة على أن نظام الحركية الإلكترونية يسمح بنقل المعرفة المتراكمة من المنصب القديم واكتساب معارف المنصب الجديد،

وبمتوسط حسابي مقداره 3,80 وانحراف معياري مقدر بـ 0,85، وهذا ما يوافق الباحث حيث أن المتقدم للمنصب الجديد يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص منها الأقدمية في المنصب القديم وهذا ما يجعله ينقل المعارف المتراكمة إلى منصبه الجديد، كما يسمح له التنقل إلى منصبه الجديد من تجديد معارفه من متطلبات المنصب.

43- والنسب للعبارة تلجأ جازي إلى استقطاب الكفاءات لتطوير واكتساب معارف وخبرات جديدة، يوافق 65,6% وبمتوسط حسابي مقداره 3,80 وانحراف معياري مقداره 0,67، ولاحظ الباحث ذلك من خلال الدراسة الميدانية حيث تلجأ المؤسسة إلى استقطاب أفضل الكفاءات عبر نظام اختياري للتوظيف كذا استقطاب كوادرات عالية ذات خبرات كبيرة في مناصب هامة في المنظمة قصد نقل الخبرات والمعارف إلى كافة الأفراد.

44- أما بالنسبة لعبارة تعتمد جازي على نظام الاختيار الإلكتروني لتصنيف الكفاءات من الهائل من طلبات التوظيف، أجاب أغلب أفراد المنظمة بالحياد ونسبة 55,7% وبمتوسط حسابي مقدر بـ 3,16 وانحراف معياري مقداره 0,82، ويرجع عدم تمكن أفراد العينة على الإجابة لعدم معرفتهم التامة بالأساليب المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية، حيث أن من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى أن هذا النوع من الأنظمة متوفر لدى إدارة الموارد البشرية وهذا راجع إلى العدد الهائل من الطلبات المقدمة للمؤسسة.

45- كما أجاب أغلب أفراد المنظمة بالحياد ونسبة 59% على عبارة " بالنسبة لجازي فإن مواقع التواصل الاجتماعي مكان جيد لاستقطاب واختيار الكفاءات" وبمتوسط حسابي مقدر بـ 2,93 وانحراف معياري مقداره 0,74، ويرى الباحث أن المؤسسة لم تتفطن بعد إلى أهمية هذه المواقع كما حال المنظمات العالمية الكبيرة، حيث أفادت أحدث الدراسات على أن مواقع التواصل الاجتماعي مكان جيد لاختيار الكفاءات²⁵. فيما تعتمد المؤسسة على هذه المواقع لغرض الإشهار والتواصل مع زبائنها

46- أما بالنسبة لعبارة "عملية المقابلة الأولية في جازي تتم إلكترونياً" أجاب أغلب أفراد العينة بالقبول وهذا بنسبة 50,8% للموافقين ونسبة 14,8% للموافقين بشدة، وبمتوسط حسابي مقدر بـ 3,72 وانحراف معياري مقداره 0,88، ولاحظ الباحث هذا من خلال الدراسة الميدانية حيث يتم اتصال جميع المترشحين لمنصب شاغر بهاتف وإجراء عملية فرز أولية وهذا سواء كانت التوظيف داخلي أو خارجي.

من خلال هذا المحور نلاحظ أن المؤسسة تقوم باستقطاب أفضل الكفاءات التي يمكن أن تقدم لها خبرات ومعارف جديدة، ويعتبر نظام التوظيف الإلكتروني أهم وأسرع أداة لتحقيق هذه الغاية، وهذا ما يوضح النتائج الإحصائية حيث يقدر المتوسط الحسابي للمحور بـ 3,47، ولكن يجب الإشارة على أن القوانين المطبق على عملية التوظيف في الجزائر لازالت لا تتيح لهذه الفرصة لهذه التقنية نظراً لضرورة المرور عبر الوكالة الوطنية للتشغيل في عملية التوظيف لمنظمات.

4.6. التكوين الإلكتروني في شركة جازي

الفرضية الفرعية الرابعة: "تتوفر شركة جازي للاتصالات على نظام للتكوين الإلكتروني يساهم في عملية اكتساب المعرفة"

- 47- يتفق أغلب أفراد العينة وبنسبة 44,5% للموافقين و11,5% للموافقين بشدة على وضوح مفهوم التكوين الإلكتروني لديهم وبمتوسط حسابي مقداره 3,37 وانحراف معياري مقدره 1,03.
- 48- يوافق أغلب أفراد العينة وبنسبة 82% على أن المؤسسة تنظم دورات تدريبية عن بعد للموظفين، وبمتوسط الحسابي مقدره بـ 4,01 وانحراف معياري مقداره 0,42، ولاحظه الباحث خلال الدراسة الميدانية، حيث توفر المؤسسة نظام التكوين الإلكتروني مسمى E-Learning.
- 49- ويوافق 50,8% من أفراد العينة على كون أن المؤسسة تتبنى استراتيجية واضحة في مجال تقديم خدمة التكوين الإلكتروني وبمتوسط حسابي 3,36 وانحراف معياري مقدره بـ 0,98، وهذا ما تم ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية، حيث يعتبر التكوين الإلكتروني توجه استراتيجي لتمكين كل الموظفين مهما كان وقعهم الجغرافي من متابعة التكوينات المقترحة دون عناء السفر إلى مراكز التكوين التابعة للمؤسسة.
- 50- ويوافق أغلب أفراد العينة وبنسبة 65,6% على أن التكوين الإلكتروني يسمح لهم بتسيير مهارتهم ومعارفهم بطريقة فردية ومشخصة، وهذا بمتوسط حسابي مقداره 3,6 وانحراف معياري مقدره بـ 0,86، وقد أثبتت الدراسة الميدانية هذا حيث لاحظ الباحث أن مصلحة تطوير المواهب التابعة لإدارة الموارد البشرية والمسؤولة على التكوين، تقوم بإرسال طلبات إلى كل أفراد المؤسسة لاختيار موضوع إضافي للتكوين دون التكوين العادي المبرمج سنوياً.
- 51- فيما يعارض أغلب أفراد العينة وبنسبة 54,1% على عبارة التكوين الإلكتروني أفضل من التكوين التقليدي، وبمتوسط حسابي مقداره 2,92 وانحراف معياري مقداره 1,25، يعتبر الباحث هذا منطقياً بما للتكوين التقليدي من فوائد جمة لنقل المعرفة، حيث يتم نقل المعرفة بالطريقة التقليدية بشتى الطرق الحسية والإماهية والتعبيرية.
- 52- فيما يتفق 37% من نسبة العينة ويحيد 42,6% على استعمال تكنولوجيا المؤتمرات المرئية لأغراض التكوين الإلكتروني، وبمتوسط حسابي مقدره بـ 3,33 وانحراف معياري مقداره 0,78، ويرجع هذا التباين كون تكنولوجيا المؤتمرات المرئية ليست متاحة لكل الموظفين بل هي مخصصة للكوادر الهامة للمؤسسة فقط.
- 53- كما يوافق 32,8% على أن المواضيع المقترحة في برامج التكوين الإلكتروني مقدمة بطرق جذابة للانتباه وبمتوسط حسابي مقداره 3,08 وانحراف معياري مقدره 0,98، ويرى الباحث ومن خلال الدراسة الميدانية أنه ورغم أن برامج التكوين الإلكتروني معدة من طرف كبار المنظمات المتخصصة في هذا المجال إلا أن طريق عرضها تعتبر تقليدية بعض الشيء ومملة أحياناً وهذا ما يبرر نسبة المعارضين والمحايدين من أفراد العينة.
- 54- ويوافق 44,3% من أفراد العينة أنهم يستغلون المواضيع المقترحة في برامج التكوين الإلكتروني في حياتهم اليومية، وبمتوسط حسابي مقداره 3,09 وانحراف معياري مقدره بـ 0,92، ومن خلال الدراسة الميدانية يوافق الباحث هذا حيث أن المواضيع المقترحة ومتنوعة (مواضيع في البرمجيات، تسيير الإرهاق النفسي...).

55- كما يتفق 59% من أفراد العينة على أن التكوين الإلكتروني المقترح ملائم مع متطلبات مناصبهم وبمتوسط حسابي مقدر بـ 3,21 وانحراف معياري مقداره 1,06، وهذا ما لاحظته الباحث بحيث أن المواضيع المقترحة من طرف مصلحة تطوير المواهب مدروسة لغرض كل منصب.

56- فيما لا يوافق 37,7% فيما يخص عبارة "توفر جازي وصلات أنترنت للتكوين الإلكتروني يمكنك من متابعة التكوين في غير مكان العمل"، وبمتوسط حسابي مقدر بـ 2,88 وانحراف المعياري 1,28، وهذا ما يستغربه الباحث حين دراسته الميدانية حيث لاحظ الباحث أن المنظمة تقدم فعلا وصلات أنترنت لموظفيها ليتم متابعة تكوينهم في أي مكان يتوفر على خدمة الأنترنت.

من خلال هذا المحور نلاحظ أن المؤسسة تقوم باستخدام نظام للتكوين الإلكتروني لإكساب موظفيها معارف جديدة، في الوقت المناسب، وبأقل التكاليف، وبوضع محتويات متناسبة مع متطلبات وظائفهم، إضافة إلى اقتراح مواضيع إضافية لتطوير إمكانياتهم الفردية تفيدهم حتى في حياتهم اليومية، وكذا وضع وصلات عبر شبكة الأنترنت لتمكينهم من متابعة التكوين في غير أماكن العمل، وهذا ما تؤكد النتائج الإحصائية وهذا ما بمتوسط حسابي كلي للمحور مقدر بـ 3,28.

ومن المحاور الأربعة السابقة تبين أن المؤسسة تمتلك نظاماً متكاملاً للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكنها من تطبيق عمليات إدارة المعرفة وذلك اكتساب معارف جديدة من خلال استقطابها بالتوظيف الإلكتروني أو من خلال تلقينها بواسطة التكوين الإلكتروني وهذا بتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، أو من خلال عمليات تبادل ونشر المعرفة عن طريق الأنترنت حيث يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة ثم الصريحة إلى ضمنية وهذا ما تبينه المتوسطات الحسابية لكل محور من المحاور الأربعة، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بـ 4,21 ومتوسط حسابي الأنترنت في خدمة المعرفة بـ 4,10، و للتوظيف الإلكتروني مقدر بـ 3,47، كذا بمتوسط حسابي للتكوين الإلكتروني مقدر بـ 3,28 أي بمتوسط الحسابي كلي للمحاور مقداره وهو متوسط جيد نظرياً.

خلاصة:

من كل ما سبق ذكره نلاحظ أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أنشأت حالة فكرية جديدة أدت إلى تغيير عميق في نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها وأساليبها، حيث ركزت على أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة"، بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم و أداء الأعمال، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية عبر زرع وسائل تكنولوجيا مناسبة كالتكوين الإلكتروني والأنترنت وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز، وأن إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة - كما كان الشأن في نظم المعلومات -، بل الأهم هو إبداع المعرفة بإدماج مصادرها الكاملة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز. وبذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل في العمل على تنشيط وتحفيز الأفراد على تبادل المعلومات وتقاسم المعرفة فيما بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة

الكامنة ودعم عملية ابتكار ونشر وتدفع المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين " قدراتها المحورية"، ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.

أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالبيئة الخارجية يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في البيئة لاكتشاف الفرص والتهديدات ومن ثم الإعداد لها، إلى مستوى أعمق من الفهم باعتبار البيئة الخارجية مصدراً للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصرها المختلفة والتي تمثل منبعاً لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير رصيدها المعرفي من خلال مجموعة من الأدوات التي توفرها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كالحركية الإلكترونية، التوظيف الإلكتروني، الأنترانت... الخ.

وقد استخلصت الدراسة الميدانية، كون المنظمة قيد الدراسة تتوفر على كل متطلبات إدارة المعرفة (متطلبات الثقافة التنظيمية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية والمتطلبات التكنولوجية)، كذا توفر المنظمة على نظام متكامل للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، يمكن توظيفها لأغراض تطبيق عمليات إدارة المعرفة من اكتساب، توليد، نشر، تخزين وتطبيق المعرفة.

الاحالات والمراجع:

1. عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص121.
2. عبد الوهاب سمير محمد، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، بحث مقدم إلى ندوة مدن المعرفة، المدينة المنورة، السعودية، 28 نوفمبر 2005م، ص7.
3. نفس المرجع، ص 7.
4. الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط 4، 2011، ص 176.
5. الببلاوي حسن حسين، حسين سلامة عبد العظيم، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2007، ص184.
6. عبد الوهاب سمير محمد. مرجع سبق ذكره. ص 6.
- 7 Drucker P., *The information executives truly need*, *Harvard Business Review*, USA, Jan- Feb1995, PP. 55-61.
- 8 De Jarrett, *Knowledge the latest thing*, *The Executives Journal*, Vol. 12 No. 2 1996, P. 4.
- 9 Jennifer Rowley, *From learning organization to knowledge entrepreneur*, *The Journal of Knowledge Management*, Vol4, No1, 2000, p11.
- 10 Gomulka, B., *Users ought to share their know – how*, *Computer World*, Vol.31, No. 46, 1997, p. 6.
- 11 Bassie, L. J., *Harnessing the power of intellectual capital*, *Training & Development*, Vol. 51, No. 12, 1997, p. 26
- 12 Blake, P., *The knowledge management expansion*, *Information Today*, Vol.15, No. 1, 1998, p13.
- 13 Srivastava, Shashank, *Shaping Organization with E-HRM*, *International Journal of Innovation, Management and technology*, Vol.1, No.1, 2010, p53.
- 14 Ruel Huub, Bondarouk Tanya and Van der Velde Mandy, *The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness: Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry, employee relation*, Vol 29. No 3, 2007, p 507.
- 15 عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ط 1، ص 182.
- 16 Robert REIX., *Dictionnaire des systèmes d'information*, Broché, Paris, 1999, p 52.
- 17 Éric Beal, Sarah Delattre., *Les intranets RH bousculent le management*, *Liaisons sociales*, N°35, Octobre 2002, p 5.
- 18 Steve Foster, *An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation*, *Business School Working Papers*, Hertfordshire Business School, Vol. UHBS 2008:2, p 95.
- 19 Jennifer Schramm, *HR Technology Competencies: New Roles for HR Professionals*, *Society for Human Resource Management*, 1 edition, Aug. 2006, p 6.
- 20 Séverine GOTTRAND, Vanessa QUEANT., *Le e-learning comme innovation en Ressources Humaines.* " Université de Lille1, 2003, p 8.
- 21 Assaad EL AKREMI, Nabila BEN NAOU, Chiha GAHA, *LES DÉTERMINANTS D'UTILISATION DE LA FORMATION ÉLECTRONIQUE : APPROCHE PAR LES THÉORIES D'ADOPTION DES TECHNOLOGIES* Congrès de l'AGRH « GRH ! Innovons », Grenoble, 2003, p2.
- 22 Patrice ROUSSEL, *Pour UN développement de l'e-formation dans le prolongement de l'e-management*, consulté le 21/11/2014, Note du LIRHE n°354, <http://www.ut-capitole.fr/LIRHE/publications/notes/354-01.pdf>, pp 4-10.
- 23 LOCHARD Jean., *La formation à distance ou la liberté d'apprendre*, Editions d'organisation, Paris, 1995, P15.
- 24 Assaad EL AKREMI, Nabila BEN NAOU, Chiha GAHA. *Op.cit*, p 3.
- 25 Le Monde.fr, *Les réseaux sociaux, outils de recrutement ?*, Consulté le 21/11/2014, http://www.lemonde.fr/technologies/article/2010/06/21/les-reseaux-sociaux-outils-de-recrutement_1375268_651865.html