

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2018/.....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د)

دفعة: 2018

الميدان: العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة: دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -

من إعداد الطالبتين: جامعة العربي التبسي - إشراف الدكتور(ة):

Université Larbi Tébessi - TEBESSA

- د - بوعلاق نوال

- بن بلقاسم شيماء

- بن عيسى فاطمة الزهراء

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
ن قيراط ووداد	أستاذة مساعد - أ -	رئيسا
بوعلاق نوال	أستاذة محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
دريس يحي	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قُلْ اَعْمَلُوا لِنَفْسِكُمْ إِنَّ لَكُمْ رِجْزًا كَثِيرًا مِمَّا تَعْمَلُونَ (105)

نشكر المولى عز وجل ونحمده حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه.

على نعمه الجليلة، أنه تبارك وتعالى أمدنا بالصحة والقوة لإتمام هذا العمل ونحمده تبارك وتعالى على توفيق وإمانته لنا ومنحنا الرشد والثبات أحببنا أن يتقبل خالصا لوجهه الكريم.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

يطيب لنا بكثير من الإحترام أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة المشرفة " نوال بوعلاق" التي بفضل الله تم بفضل جهدها المتواصل أفادتنا كثيرا بنصائحها وإرشاداتها وتوجيهاتها تم إنجاز هذا العمل فلما منا

كل الشكر والوفاء والتقدير.. كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا

الكرام وخاصة الذين قاموا بتعميم إستبيان الدراسة بكل وفائهم وتوجيهاتهم

فجزاهم الله عنا خير جزاء كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا الخاص إلى كل عمال

مؤسسة إتصالات الجزائر بتبسة وخاصة الأئمة " زمولي منى" التي ساعدتنا كثيرا

في أخذ المعلومات التي تساعدنا في الفصل التطبيقي.

وفي الأخير نتوجه بخالص شكرنا وأمانينا إلى كل من ساهم في إتمام

هذا العمل من بعيد أو قريب ورجين المولى عز وجل أن يجعل هذا في ميزان

حسناتهم وشكرا للجميع

إهداء

الحمد لله الذي قدرنا على شرب جرعة العلم الواسع، فالعلم لا يتم إلا
بالعمل وإن العلم كشجرة جذورها ثابتة في الأرض، وفرعها أمدت النفع
والخير لغيرها أهدي ثمة جهدي التي طالما تمنيت إهدائها وتقديما
في أحل طبق إلى التي حملتني وهنا على وهن وقاسم وتألمت
لألمي... إلى من علمتني بعطفها وحنانها وسمعت طرب الليل من أجلي
... إلى أول كلمة نطق بها شفتايا أمي الحبيبة (بن حاج الله زليخة)
لي أغلى الغوالي وروح قلبي إلى من قدم لي يد العون وتعب معي
حتى حققته هدفي هذا إلى سدي وقوتي وملاذي بعد الله
إلى توأم روحي وعزيز قلبي... أخي الغالي (صلاح)
إلى وردة حياتي ونبوع حناني إلى من تذوقت معها أجمل لحظات
حياتي... إلى من كانت خير سند لي... أختي الحبيبة (مروى)
لي جدي وجدتي الذين أضاءا طريقتي وسانداني في فرحي وحنني
جدي الغالي (حسان) وجدتي (نفيسة)

بن بلقاسم شيماء

إهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين

إلى أبي العزيز والغالي الذي سمر على تعليمي وإلى أمي بحر العطاء

اللامتناهي أطال الله في عمركما

إلى أختي الحبيبة: هاجر وزوجها خالد

إلى أختوتي: أسامة وأمجد وزوجة أخي: عزيزة

إلى الكتاكيت الصغار لؤي آدم أمنة تسنيم حفظهم الله

إلى كل أفراد عائلة بن عيسى وفاطمة

إلى أصدقائي الأعماء والأوفياء عتاج، مريم، لينة، مريم، شيماء، سمى،

وانثى، عمار، رياض، زكريا.

إلى صديقاتي عمري: مروى ومنال.

إلى من يذكركم قلبي ونسبهم قلبي.

بن عيسى فاطمة الزهراء



الفهرسة العام



الصفحة	قائمة المحتويات
/	شكر وعران
أ-هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأسس النظرية حول إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية	
7	مقدمة الفصل
8	المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية
8	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
13	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
25	المطلب الثالث: مفهوم أداء الموارد البشرية
33	المبحث الثاني: إدارة المعرفة وعلاقتها بتفعيل أداء الموارد البشرية
33	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
37	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية
40	المطلب الثالث: معايير الأداء المتميز للموارد البشرية
44	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
44	المطلب الأول: الدراسات العربية
62	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
67	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
74	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

76	مقدمة الفصل
77	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
77	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-
78	المطلب الثاني: أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-
79	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-
86	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
86	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
87	المطلب الثاني: أدوات البحث وطرق جمع البيانات
89	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات
91	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
91	المطلب الأول: توزيع خصائص العينة من حيث بياناتها الشخصية
97	المطلب الثاني: نتائج تحليل متغيرات الدراسة
106	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
114	خلاصة الفصل الثاني
116	خاتمة عامة
/	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
20	جه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وا إستراتيجية الشخصية	01
67	وجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	02
87	توزيع أسئلة الإستجابة على محاور الدراسة	03
88	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	04
90	إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان	05
92	توزيع خصائص العينة من حيث متغير الجنس	06
93	توزيع خصائص العينة من حيث متغير العمر	07
94	يوضح توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي	08
95	توزيع خصائص العينة من حيث المركز الوظيفي	09
96	توزيع خصائص العينة من حيث متغيرات سنوات الخبرة	10
98	توزيع إجابات الأفراد نحو محور إدارة المعرفة وكذلك التوزيع النسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	11
102	توزيع إجابات الأفراد نحو محور أداء الموارد البشرية وكذلك التوزيع النسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	12
106	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	13
107	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	14
109	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	15
110	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	16
112	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	17

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
10	هرم المعرفة	01
16	عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة نوناكا	02
80	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة.	03
92	توزيع خصائص العينة من حيث متغير الجنس	04
93	توزيع خصائص العينة من حيث متغير العمر	05
94	توزيع خصائص العينة من حيث متغير المستوى التعليمي	06
95	يوضح متغير المركز الوظيفي	08
97	توزيع خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي	07

الخدمة العامة



المقدمة العامة

يواجه عالمنا المعاصر موجة من التغيرات خاصة خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي في مقدمتها الثروة المعلوماتية، حيث تمر منظمات اليوم بجملة من المستجدات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ناتجة عن تحديات العولمة والتطور المعلوماتي والتكنولوجي مما أدى إلى ضرورة توظيف المعرفة الإدارية باعتبارها المورد الأساسي لإنشاء الثروة والعامل القوي والمؤثر في نجاح المؤسسة أو فشلها، إذ تعتبر نوع جديد من عناصر الإنتاج وأكثرها أهمية تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي. في هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة التي تعتبر من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى مواكبة التغيرات السريعة والمستمرة لعصرنا الحالي وذلك من خلال وضع المعارف والمهارات في أيدي الأفراد في الوقت والشكل المناسبين وبسهولة تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

وهذا لا يتحقق إلا بوجود عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على الإسهام في إنتاج المعرفة اللازمة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وفي الوقت الحاضر بهذا المورد وعملت على تدريبه وتحفيزه وتطويره وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه.

1- الإشكالية

بناء على ما تم طرحه يمكن صياغة الإشكالية التالية: "ما مدى تأثير إدارة المعرفة على تفعيل أداء الموارد البشرية؟".

2- الأسئلة الفرعية

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة أعلاه وتفصيلاً لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف لإدارة المعرفة أن تساعد في دعم إنتاجية المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر؟



- هل توجد علاقة بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

- كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-؟

3- الفرضيات

إن الإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية تقتضي إجابات محتملة في شكل فرضيات:

أ. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتفعيل أداء الموارد البشرية".

ب. الفرضية الفرعية: وتتبع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وإنتاجية المورد البشري.

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

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتقييم أداء الموارد البشرية.

4- أهمية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها والتي تبين دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء

الموارد البشرية والتي يمكن أن نستفيد منها أي مؤسسة على وجه العموم، ومؤسسة اتصالات الجزائر بشكل خاص.

- فتح المجال أمام الباحثين لإجراء بحوث ودراسات مستقبلية تساعد المؤسسات في

تفعيل أدائها والاهتمام أكثر بالموارد المعرفية المتواجدة لديها.

5- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية وفق أهم المراجع العلمية في هذا

المجال.



- محاولة التأكيد على الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية.
- تبيان واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- والتعرف على سبل تطبيقها لتفعيل أداء الموارد البشرية.
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار، تهدف إلى توضيح أهمية إدارة المعرفة كمفهوم إداري حديث يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات والتطورات للرفع من مستوى أدائها وتحقيق التميز في مجال أعمالها.

6- منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة وبما أنها تتكون من جزئين جزء نظري، وجزء تطبيقي فإن ذلك يستوجب الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري وذلك لتوضيح المفاهيم الأساسية وبيان أهميتها وتأثيرها وذلك بالاعتماد على مختلف المراجع العلمية من كتب ودراسات سابقة ورسائل جامعية وملتقيات ذات الاهتمام بموضوع الدراسة.

أما في الجزء التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية، من خلال جمع البيانات والمعلومات من المنظمة محل الدراسة وتحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى استخدام المنهج الإحصائي من خلال الاستعانة ببعض الجداول والإحصائيات.

7- حدود الدراسة

من أجل الوصول ومعرفة طبيعة العلاقة بين كل من المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية تم تحديد مجال الدراسة كمايلي:

أ. **الحدود المكانية:** تمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

ب. **الحدود الزمانية:** من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية لواقع المؤسسة محل الدراسة تم انجاز هذه الدراسة في الموسم الجامعي 2017-2018.

8- مبررات اختيار الموضوع

تعود أسباب اختيار هذا الموضوع إلى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية يمكن إيجازها فيمايلي:

- الرغبة الشخصية فيدراسة هذا الموضوع، وإثراء المعرفة الشخصية حوله باعتباره أحد مواضيع الساعة وكونه يدخل ضمن مجال التخصص.

- التوجه نحو الاقتصاد المعرفي وتحول البحث من الموارد المادية، إلى الموارد اللامادية.

- وجود إمكانيات وقدرات ظاهرة وكامنة غير مستغلة من طرف المؤسسات.

- البحث عن أساليب وطرق لتطوير الأداء، وتطبيق مداخل فكرية حديثة تشمل تحسين الأداء.

- الوضعية السيئة التي تعيشها المؤسسات الجزائرية نتيجة اللامبالاة بأهمية المورد البشري وما يمتلكه من موارد معرفية تساهم في تطوير المؤسسات وإِنجاحها.

9- صعوبات الدراسة: اعترض البحث بعض الصعوبات تتمثل في:

- بعض العراقيل فيما يخص الاتصال بكبار المسؤولين بالمؤسسة.

- التحفظ بعض الشيء عن الإجابة عن الأسئلة المطروحة وإِعراض الكثير منهم عن الإجابة نهائيا.

- عدم الإمداد بالوثائق التي تخدم الموضوع فيما يخص المؤسسة محل الدراسة.

10- هيكل الدراسة

من أجل معالجة وتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج المنتظرة تم تقسيم هيكل الدراسة، إلى فصلين، فصل خصص للجانب النظري والفصل الثاني خصص للجانب التطبيقي، إضافة إلى المقدمة العامة التي جاءت فيها عدة تفاصيل كمشكلة البحث والأسئلة الفرعية وكذلك الخاتمة العامة التي تضم أهم النتائج المتوصل إليها وجاء التقسيم كالاتي:

الفصل الأول: تناول هذا الفصل الأسس النظرية حول إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول الدراسات السابقة العربية والأجنبية وخصص المبحث الثاني لدراسة أساسيات حول إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية، أما المبحث الثالث تضمن إدارة المعرفة وعلاقتها بتفعيل أداء الموارد البشرية.

الفصل الثاني: خصص للجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، إذ تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث خصص الأول منها لتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما الثاني فتناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، بينما المبحث الثالث خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة للوصول إلى استخلاص مجموعة من النتائج.



الفصل الأول:

الأسس النظرية حول إدارة المعرفة

وأداء الموارد البشرية



مقدمة الفصل الأول:

لقد ساهم تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا الراهن إلى التركيز المتزايد على المعرفة خاصة من أجل الوصول إلى المعرفة القيمة، مما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة وغيرها ونتيجة لذلك بدأ الممارسون والباحثون في البحث عن إدارة المعرفة التي تساعدهم في مواجهة تحديات العصر وإيجاد الحلول السليمة للمشاكل التي تواجههم.

وبهذا اقتتعت المنظمات بأن الكفاءة والمؤهلات والمعارف هي السبيل الوحيد للتميز وأن المورد البشري هو المكون الأساسي للنهوض بإدارة المعرفة ومختلف تطبيقاتها في المنظمات المعاصرة التي يتعين عليها أن تبذل أقصى ما بوسعها لتطوير مهارات ومعارف المورد البشري بما يتوافق مع احتياجاتها لتحقيق أهدافها ومن هنا أصبح الاهتمام بدراسة الأداء، سبيلا هاما لبلوغ التميز وتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال.

وبناء على ما تم تقديمه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مايلي:

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: إدارة المعرفة وعلاقتها بتفعيل أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

بدأ الاهتمام يتزايد بالمعرفة في الآونة الأخيرة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، وهذا ما أدى بهذه الأخيرة إلى تحويل تركيزها من الأصول المادية إلى أصول المعرفة، حيث حولت اهتمامها إلى المورد البشري الذي يعتبر الأصل الأكثر أهمية وقيمة داخل المنظمة، ومهما تم التوسع في مفهوم المعرفة ومهما تعددت أنواعها وأصنافها وخصائصها فإن الأکید أنها من صنع المورد البشري وهو ما يفسر الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات اليوم للأصول الغير مادية والفكرية.

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى ما يلي:

- مفهوم المعرفة
- الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
- مفهوم أداء المورد البشري

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

تعتبر المعرفة نتاج عمل فكري يمتاز بالسمو والرقى مصدره الإنسان حيث ميزه الله عن باقي المخلوقات بصفات أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر وغيرها. وقد زادت قناعة الأفراد والمؤسسات بالحاجة إليها منذ منتصف القرن العشرين بشكل أصبح يعتبر المعرفة موردا هاما لخلق الثروة بل والعنصر الأهم لخلق القيمة، لهذا فإن استقطاب المعرفة والحصول عليها بات الهاجس الوحيد للمؤسسات إذا أرادت المحافظة على بقائها واستمرارها.

أولاً: تعريف المعرفة

ورد في معجم المورد على أن المعرفة لغة هي: علم، إطلاع أو إدراك.¹ وفي اللغة الانجليزية (Knowledge) تعني المعرفة، العلم، الإطلاع مشتقة من الفعل (Know) بمعنى يعرف، يعلم.² أما باللغة الفرنسية ورد العديد من المصطلحات ولكن نجد أكثرها استخداماً Savoir و Connaissance حيث يشيران إلى علم الدراية.³ أما اصطلاحاً: فقد تم تعريفها بأنها معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة.⁴

التعريف الأول: المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.⁵

التعريف الثاني: المعرفة هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات التي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات.⁶ مما سبق يمكن القول بأن المعرفة هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها لتصبح معلومات مكتسبة من قبل الفرد والتي تؤدي إلى فعل الأشياء بجودة وكفاءة عالية.

¹ - روجي البعلبكي، منير البعلبكي، قاموس المورد المزدوج، ط11، دار العلم، بيروت: 2007، ص: 1065.

² - ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة "الأسس النظرية والتطبيقية في المصارف التجارية، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن: 2012، ص: 30.

³ - سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية لمكتبات جامعة باتنة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر: 2009، ص: 16.

⁴ - عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن: 2013، ص: 56.

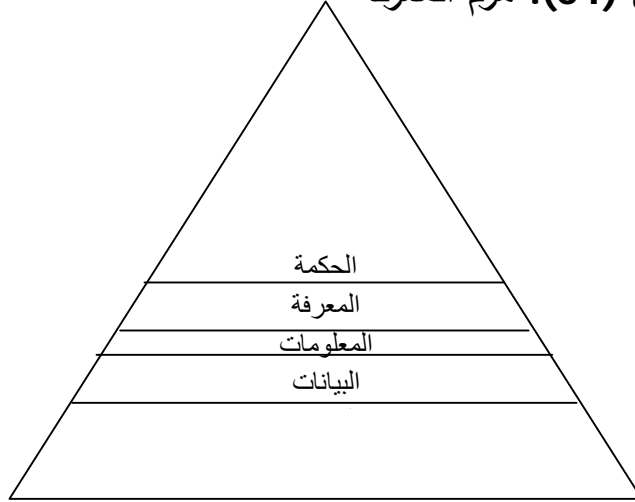
⁵ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة مفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن: 2005، ص: 25.

⁶ - فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الأردن: 2007، ص: 09.

ثانياً: العلاقة بين المعلومات والبيانات والمعرفة والحكمة

يمكن التمييز بين مصطلحات البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة من خلال النظر إليها كهدم مدرج من 4 مستويات مترابطة كما هو مبين في الشكل رقم (01)

الشكل (01): هرم المعرفة



المصدر: عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة "الطريق إلى التميز والريادة"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان:

2013، ص: 24.

تعريف البيانات: عرفت بأنها حروف، جمل، أرقام، أو رموز غير منظمة وغير

منظمة وغير مرتبطة بموضوع واحد والتي لا يستفاد منها في شكلها الحالي.¹

تعريف المعلومات: هي بيانات موضوعة في إطار ومحتوى واضح وذلك لإمكانية

استخدامها لاتخاذ قرارات معينة، ويمكن تقديم المعلومات في شكل كتابي في شكل صورة أو محادثة.²

تعريف الحكمة: تعد الحكمة أعلى مراتب المعرفة وتتربع في قمة هرمها، وهي مرحلة

يصل إليها الفرد بمرور الزمن وبعد عمر طويل وتراكم كبير للمعرفة والخبرات والتجارب.³

ثالثاً: أنواع المعرفة

¹ - إيمان فاضل السامرائي و هيثم علي الزغلي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، الأردن: 2004، ص: 24.

² - زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة "وظائف المدير"، دار دجلة، العراق: 2007، ص: 228.

³ - عمر أحمد الهمشري، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

لقد قدمت عدة تصنيفات من قبل المختصين في إدارة المعرفة سيتم عرض أهمها:

- 1- **المعرفة الضمنية:** وهي في حقيقة الأمر توجد في مهارة كيف تعرف، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.¹
- 2- **المعرفة الظاهرية:** وهي المعرفة الرسمية القياسية، المرمزة، النظامية والمعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليل، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية... الخ، كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها... الخ²

رابعًا: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بعدة خصائص نذكر أهمها:

- 1- **قابلية المعرفة للتوليد:** فبعض المؤسسات لديهم خصوبة ذهنية بواسطة الأفراد المتميزين التي يمتلكهم، فهؤلاء المتميزين قادرون على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها
- 2- **المعرفة يمكن أن تموت:** وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا فالقليل من معارف الفرد التي تتكون خلال تجاربه هو الذي سجل في كتب أو دوريات، فبعض المعارف تموت بموت صاحبها والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.³
- 3- **إمكانية امتلاك المعرفة:** فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم ومن ثم يمكن تحويل

¹ - خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة "التحديات والتقنيات والحلول"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن: 2010، ص: 43.

² - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن: 2008، ص: 78.

³ - حسين عجالات حسن، إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمة الأعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن: 2008، ص:

هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها.

4- إمكانية تخزين المعرفة: إذا كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت إلى غاية الآن ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة.

5- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام: بل العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.¹

خامسا: أهمية المعرفة: تتمثل أهمية المعرفة فيما يلي:

- المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة.

- المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد.²

- المعرفة هي أداة لخلق القيمة المضافة والمورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني أبدا من مشكلة الندرة.

- يمكن استخدام المعرفة في توليد وتعزيز أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة وتختلف كل الاختلاف من الموارد التي تنفذ بالاستخدام.³

- إن المعرفة ومختلف إفرازاتها تساهم في مواكبة التقنيات العالمية الجديدة ومختلف

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ذكره، ص ص: 93-94.

² عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن: 2006، ص: 26.

³ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، سوريا: 2013، ص: 32.

الابتكارات التي تتوجه مباشرة لتحسين الإنتاجية.¹

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

إن وجود مفهوم المعرفة لوحده داخل المنظمة لا يكفي بل يستلزم ذلك إدارة تسمى للاهتمام بالجانب المعرفي، وتعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تتولى توليد والحصول على المعرفة، إختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة كوسيلة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التعلم والتخطيط الاستراتيجي.

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

التعريف الأول: وفق "New man" مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسات لتزويدهم بالخلفية النظرية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.²

التعريف الثاني: وفق "Turban" عمليات تراكم وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة معرفة المؤسسة لتخزينها والاستفادة من مشاركتها بغرض تطبيقها بفاعلية.³

¹ - عصام حناوي، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، ط1، المجلد 2، البعد البيئي، الدار العربية للعلوم، بيروت: 2006، ص: 150.

² - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان: دون سنة نشر، ص: 33.

³ - منية خليفة، أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر: 2011، ص: 16.

التعريف الثالث: وفق موسوعة الإدارة Encyclopedia of management أن إدارة المعرفة تشير إلى جهود المنظمة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك باستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملون والزبائن والاستفادة من الدروس.¹

أهمية إدارة المعرفة

- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفعالية الإنجاز المستهدف.
- مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها.
- زيادة مشاركة العاملين نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها.²
- تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطويرها بمعدلات تتناسب مع قدراتها وكذا الفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع متغيرات وزيادة إحساسها بالتغير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة.³

¹ - Marilyn M.Helmes, D.B.A, Encyclopedia of managemet, 2006, thansongale a part of the thomson corporation, printed in the united stated of America 5th edition, P: 431.

² - خيضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2010، ص: 58.

³ - العشي هارون، بوراس فايق، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمة في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة، الجزائر: 2008، ص: 06.

ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة، على عدد عمليات المعرفة وعلى ترتيبها وبناءا عليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات، وسيتم عرضها كآتي:

1- **تشخيص المعرفة:** إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة والغرض من ذلك هو اكتشاف المعرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحديد أهى موجودة في النظم أم كإجراءات وقواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.¹

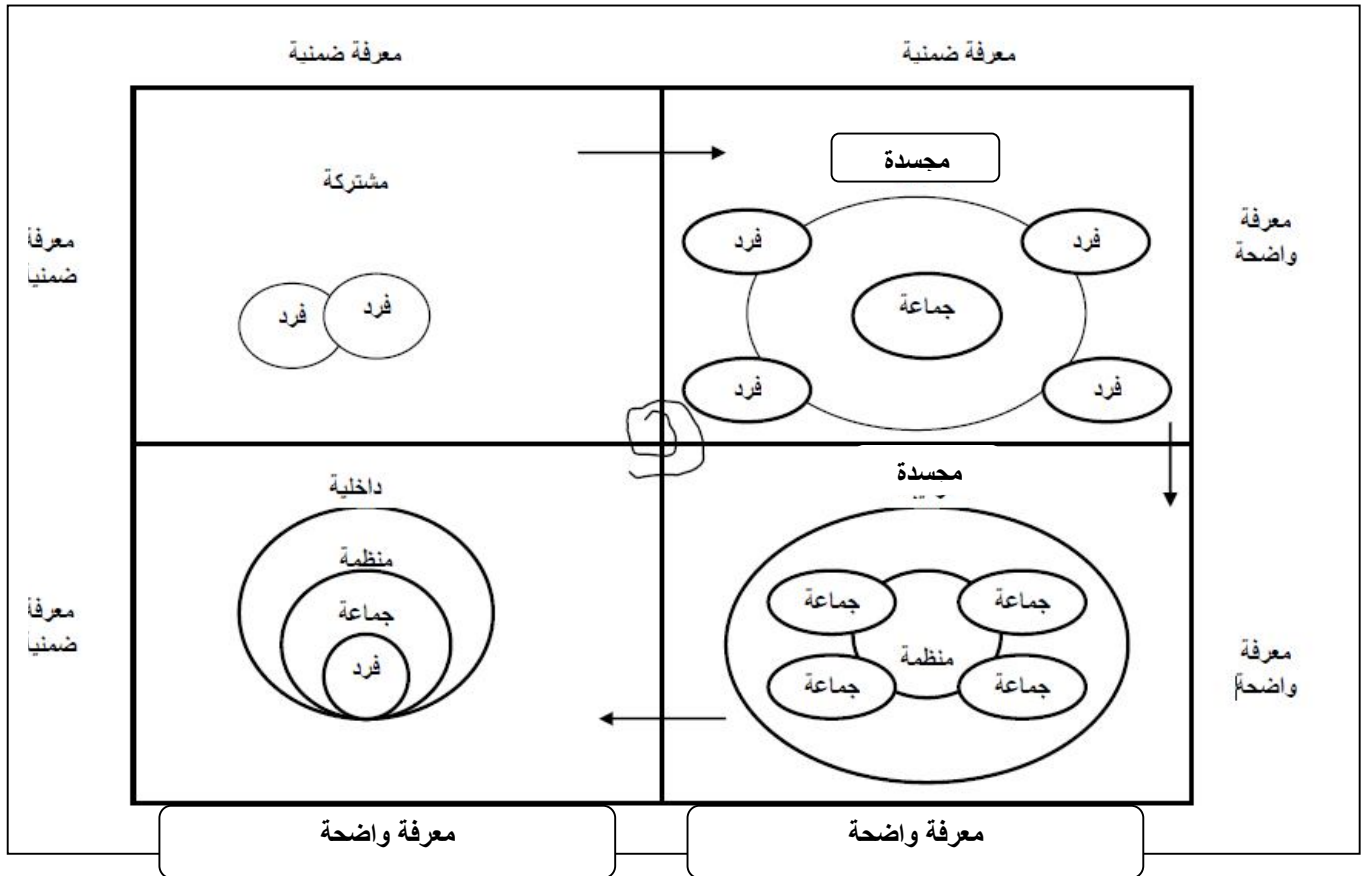
2- **اكتساب المعرفة:** في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات و النقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها وبمساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الأنترنت)... وغيرها.

3- **توليد المعرفة:** يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة.

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، الأردن: 2008، ص: 26.

كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في حاجات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجيات وبدأ خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها وهذا ما يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر الابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة، ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) بموجبه يتم توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة والشكل (02) يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة نوناكا



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: 2006،

ص: 42.

وفيما يلي توضيح مختصر للعملية.

- 1- **المعرفة المشتركة Socialization**: والتي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.
- 2- **المعرفة الخارجية Externalization**: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.
- 3- **المعرفة التركيبية Combination**: وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الإتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.
- 4- **المعرفة الداخلية (الدمجة) Internalization**: وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظمة ومبادرات إستراتيجية.¹
- 4- **تخزين المعرفة**

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وأصبح خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمر مهم جدا لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم.²

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دورا هاما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، وهناك أدوات مثل دليل المعرفة ونموذج

¹ - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-43.

² - داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة اقتصادية المعرفة والمعارف، كلية علوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر: 2011/2010، ص: 45.

إدارة الوثائق اللذان يستخدمان في الوصول إلى المعرفة، ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها.¹

5- **توزيع المعرفة:** تتضمن عمليات التوزيع والمشاركة والنقل والتدفق والتنظيم الشبكي المتقدم في المؤسسات كالانترنت والاكسترنات يتم من خلال التبادل الواسع الفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها أفقيا وعموديا، وعلى أوسع نطاق جغرافي من قبل أطراف الشبكة جميعها ولاسيما بعد تغيير المعرفة الضمنية إلى صريحة وذلك يمكن من زيادة الفعالية، ورفع مستوى الكفاءة.²

ويعني أيضا نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليم.

6- **تطبيق المعرفة:** تساهم المعرفة بشكل مباشر في أداء المؤسسة وذلك عند استخدام هذه المعرفة في اتخاذ القرارات وعند تنفيذ المهام، وتعتمد عملية تطبيق المعرفة على المعرفة المتوفرة وعلى العمليات المستخدمة في اكتشاف المزيد من المعرفة والتقاط وحفظ هذه المعرفة وكلما تم تنفيذ عملية اكتشاف والتقاط ومشاركة المعرفة بشكل جيد كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أكثر فعالية.³

رابعاً: استراتيجيات إدارة المعرفة

تصنف استراتيجيات إدارة المعرفة كما يلي:

¹ - صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر: 2010/2011، ص: 37.

² - أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن: 2013، ص: 81.

³ - أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات، الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، مج14، ع1: 2012، ص: 10.

1- الاستراتيجيات تبعا لنوع المعرفة

تتمحور هذه الاستراتيجيات حول التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ولذلك تتبنى المنظمات في هذا إستراتيجيتين متميزتين، هما إستراتيجية الترميز، وإستراتيجية الشخصية وفيما يلي شرح مبسط لهما:¹

أ. إستراتيجية الترميز

تعتمد إستراتيجية الترميز على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتشارك والتعلم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية قياسية، يمكن للعاملين في المنظمة استخدامها من خلال الشبكة الداخلية والإفادة منها وتوظيفها خدمة لعملهم، وعليه تتمحور هذه الإستراتيجية حول الحواسيب والشبكات، ويجري بموجبها ترميز المعرفة وخبزها في قواعد معرفية يمكن الوصول إليها من قبل العاملين في المنظمة.²

ويطلق على هذه الإستراتيجية أيضا تسمية "نموذج مستودع المعرفة"، إذ تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع للمعرفة وجعله متاحا للعاملين ويتم بحسبها تبادل المعرفة بخطوتين: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، ومن المستودع إلى الفرد، وبذلك تستخدم المعرفة المرزمة مرة بعد أخرى، مما يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة وتحسين مخزون المعرفة في مستودعا.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، ط2، مزيدة ومنفتحة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: 2008، ص: 166.

² - الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة: 2005، ص: 100.

ب. الإستراتيجية الشخصية

ترتكز إستراتيجية الشخصية على المعرفة الضمنية الموجودة في أدمغة الأفراد من ذوي الخبرة الخلاقة في المنظمة، فهي معرفة غير رسمية وغير قابلة للترميز القياسي أو للوصف أو للقياس أو للنقل، وإنما قابلة للتعلم من خلال الملاحظة المباشرة والاحتكاك مع ذوي الخبرة والتشارك معهم في العمل والفريق والخبرة.

ويطلق على هذه الإستراتيجية أيضا تسمية (شبكة المعرفة) و(شبكة الأدمغة) ومن المعلوم أن هذه الإستراتيجية لا تسعى إلى ترميز المعرفة أو إلى استخراجها من الأفراد الحاملين لها، وإنما إلى تقاسمها وتشاركها وتبادلها فيما بينهم، من خلال اتصالاتهم وحواراتهم ومناقشتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.¹

جدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية

الشخصية	وجه الاختلاف	الترميز
المنظمة ذات المنتجات المتغيرة والمتطورة والتي تعتمد على العقول الخلاقة المبدعة	نوع المنظمة	المنظمات الصناعية التي تعتمد على الإنتاج الواسع لمنتج ما ويكون التمويل فيه على النظام التشغيلي وليس على الأفراد المهرة
الاستثمار المعتدل في تكنولوجيا المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية	تكنولوجيا المعلومات	الاستثمار الكثيف في تكنولوجيا المعلومات بغرض مساعدة الأفراد على استخدام قواعد البيانات وقواعد المعرفة
توافر المشورة الخلاقة، المبدعة التحليلية للمشكلات الإستراتيجية من خلال قنوات الخبرة الفردية للأشخاص	الإستراتيجية التنافسية	توافر نظم معلومات سريعة ذات نوعية وموثوقة عالية لاستخدام المعرفة المرمزة وإعادة استخدامها
(اقتصاديات الخبرة) الاستثمار في الموارد البشرية	النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات إعادة الاستخدام) الاستثمار في الموجودات المعرفية

¹- عمر أحمد الهمشري، مرجع سبق ذكره، ص 310.

إعادة استخدام المعرفة عدة مرات التركيز على توليد عوائد كلية عالية		التشارك في المعرفة التركيز على إدامة هامش ربحي عالي
(الأشخاص إلى الوثائق) تطوير نظام وثائق محوسب يرمز، ويخزن، وينشر المعرفة ويسمح بإعادة استخدامها	إستراتيجية إدارة المعرفة	(الفرد إلى الفرد) تطوير شبكات الأدمغة بين الأفراد بغرض تقاسم المعرفة وتبادلها وتشاركتها
استخدام خريجي الكليات الجدد لإعادة استخدام المعرفة وتنفيذ الحلول تدريب الأفراد في مجموعات من خلال التعلم عن بعد بواسطة الحاسوب مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة	الموارد البشرية	استخدام الأفراد المبدعة الذين يستهون حل المشكلات بطرق جديدة تدريب الأفراد من خلال تقديم النصح والمشورة لهم بواسطة زملائهم مكافأة الأفراد بشكل مباشر لمشاركتهم المعرفة مع الآخرين
مركزية إدارة المعرفة	نوع إدارة المعرفة	لا مركزية إدارة المعرفة

المصدر: عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان:

2013، ص: 311.

ج. الإستراتيجية الهيئية

لا تعمل المنظمات في الغالب على تبني استراتيجيات دون أخرى من الإستراتيجيتين السابقتين (الترميز، الشخصية) إنما إلى تبني نموذج يخلط ويمزج بينها، وفي هذا النوع من الإستراتيجيات يتم ترميز المعرفة الصريحة وتخزينها في قواعد معرفية، في حين تظل المعرفة الضمنية في أدمغة الخبراء، مع التوجه نحو تحويل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة في المنظمة.¹

2- الاستراتيجيات حسب العرض والطلب

تنقسم الاستراتيجيات حسب هذا التصنيف إلى نوعين هما:

¹ - عمر أحمد الهمشري، مرجع سبق ذكره، ص 312.

أ. **إستراتيجية جانب العرض:** التي تميل فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعا لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها، تصلح للمؤسسات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة.

ب. **إستراتيجيات جانب الطلب:** تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة تصلح للمؤسسات الصناعية التي تنتج السلع.

جدير بالذكر أن الفصل بين الإستراتيجيتين صعب في عالم الأعمال، لذا فخيار الدمج بينهما أفضل.¹

3- إستراتيجيات إدخال إدارة المعرفة

هناك ثلاث إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات هي مايلي:

أ. **إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام المعرفة:** يمكن إدخال إدارة المعرفة بحسب هذه الإستراتيجية تدريجيا وحينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات المورد المحدودة الراغبة في إدخال إدارة المعرفة وتطبيقها من بناء قدراتها الخاصة بإدارة المعرفة وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها قليلة المخاطر إلا أن عائدها بالنسبة إلى المنظمات محدودة الموارد يكون قليلا.

ب. إستراتيجية التروي والحذر

تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة وتطبيقها بحذر إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ثم تطبق فيما بعد على نطاق أوسع ووفق الحاجة وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبيا والراغبة في تطبيق برامج إدارة المعرفة بناء قدراتها المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري وبأنها قليلة المخاطر وتحقق للمنظمة مكتسبات تنافسية.

¹- محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء، عمان: 2008، ص: 146.

ج. إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة

تعتمد هذه الإستراتيجية على وجود إدارة إبداعية تعمل على تجديد المنظمة وتقويتها من خلال دعم الأفكار الابتكارية والإبداعية، وتمتاز بأنها إستراتيجية ذات درجة متوسطة من المخاطرة وبأنها ذات مردود عالي بالنسبة للمنظمات الطموحة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.¹

خامسا: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك نوجزها في مايلي:

1- تكنولوجيا المعلومات

هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها ووصفها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية، فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدمين إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.²

2- توفير الموارد البشرية اللازمة

إدارة المعرفة تستلزم توفير موارد بشرية وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل لانجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من الأفراد في المؤسسة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولاً، واستخدام تلك

¹ - حجاري هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، دار الأهلية، عمان: 2005، ص ص: 32-34.

² - صالحه عبد الله عيسان، وجيهة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، البصائر مجلة علمية، ع1، عمان: 2008، ص: 68.

المعلومات بشكل دقيق ثانياً، وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين قيادة المؤسسة، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار.¹

3- الهيكل التنظيمي

يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تفيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، إذ يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة وتحكم بها وإدارتها، تخزينها، تعزيزها، وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.²

4- الثقافة التنظيمية

هي بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة، ولا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المؤسسة ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل نجاح نظام إدارة المعرفة، يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المؤسسة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساعد بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة السلوك الإيجابي.³

¹ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية: 2013، ص: 45-46.

² إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن: 2008، ص: 85.

³ عيسوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر: 2011، ص: 17.

المطلب الثالث: مفهوم أداء الموارد البشرية

إن نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها مرهون بتوفر متطلبات النجاح، ومن أهم هذه المتطلبات هو إدارة الموارد البشرية، حيث أن التقدم داخل المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية إذ بدأ مؤخراً الانتباه إلى أهمية أداء الموارد البشرية في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تخصيص مهمة من مهام المؤسسة تعني بالأداء من حيث إدارته وتقييمه.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

1- **تعريف الموارد البشرية:** تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، وتقسم هذه الموارد إلى 5 مجموعات وهي: الموارد الاحترافية، القيادية، الإشرافية، الاتحادات العمالية، باقي الموارد المشاركة.¹

كما يعرف المورد البشري على أنه العنصر الأهم والمحرك الفعال لتشغيل كافة الموارد بالمؤسسة باعتبار أن تحقيق أهداف هذه الأخيرة يستند على الدعامة البشرية مصدر الفكر والتطوير.²

2- **خصائص الموارد البشرية:** تختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب تطور مستوى معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد.

أ. **المعارف:** وهي مجموعة معلومات متحصل عليها والتي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء وتنقسم إلى معارف نظرية وتطبيقية:

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان: 2005، ص: 17.
² - علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، أكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: 2011، ص: 14.

- المعرفة النظرية: هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة.
- المعرفة التطبيقية: وهي الخبرة المتحصل عليها ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل، فهي مرتبطة بشخصية العامل ومدى قدرته على الاستيعاب.
- ب. **المهارات:** المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل مطلوب منه.
- ويمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام بالوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة وخصائصه وطرق تطبيقه للعمل كما تعمل كوسيلة للتحفيز وكذلك تقييم العامل.
- ج. **الكفاءة:** تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها حيث تنمو وتتطور أفكار الشخص مع الوقت.
- د. **المواقف، التصرفات، القيم:** يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس، والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه وتصرفه. والقيم تتميز بالذاتية والموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل.¹

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

1- تعريف إدارة الموارد البشرية

تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات، وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة

¹ - سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة دراسة الحالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان: 2010-2011، ص ص: 26-27.

القوى العاملة أو إدارة الموظفين أو إدارة العلاقات الصناعية وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد وتمثلت أهم وظائفها وفقا للمدخل التقليدي حينذاك في:

- تعيين الأفراد والتعاقد معهم وفقا لما تراه الجهات العليا.
- إمساك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الأفراد.
- القيام بإجراءات تنفيذ صرف مستحقات العاملين بالتعاون مع الإدارات المالية والحسابات.
- متابعة الشؤون الاجتماعية والصحية للعاملين.
- متابعة عمليات النقل والترقية والإحلال.

ولقد تغيرت النظرة نحو أنشطة ومهام الأفراد فأصبحت تسميتها إدارة الموارد البشرية نظرا للاهتمام بالموارد البشرية وتقدير لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وحسن استخدامها باعتبارها أعلى وأثمن الموارد المتاحة، ونتيجة لذلك اتسع نطاق اهتمامات إدارة الموارد البشرية وأصبح يدور بصورة أساسية حول الفرد والوظيفة والمنظمة وبجانب ذلك العناصر البيئية الخارجية.¹

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها، وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية".²

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية: "بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض

¹ - باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة: البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان: 2009-2010، ص: 3.

² - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: 2011، ص: 22.

والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة
1.

2- وظائف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن مايلي:

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

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

2-3- **نظام الاختيار والتعيين:** ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

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

2-5- **إعداد خطة التدريب:** ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير للمهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

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

¹ إبراهيم حمد العبود وآخرون، تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية الأسس والمشكلات والطول، معهد الإدارة العامة، الرياض: 2004، ص: 25.

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

2-8- صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية و الصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

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

3- أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويراً مستمراً يلبي رغباتهم وحاجاتهم، ويحقق أهداف واحتياجات المنظمة، وينبثق عن هذا الهدف العديد من الأهداف نوردتها فيما يلي:

3-1- الأهداف الاجتماعية: تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو، وإدارة الموارد البشرية غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة وتمكن الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقتهم، الحصول على مقابل هذا البذل، مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم.

¹ خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن: 2007، ص ص 31-32.

3-2- الأهداف التنظيمية: بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما في المنظمة، وتعتبر جزء من النظام الأشمل (المنظمة) فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى، وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

3-3- الأهداف الوظيفية: تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقا لحاجاتها، وإتاحة لهم فرص التقدم والتطور، وتوفير ظروف العمل التي تمكن العاملين من العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية، كما يزيد من مكافئهم ورواتبهم.

3-4- الأهداف الإنسانية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، على اعتبار أنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الإنتاج، هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.¹

ثالثا: ماهية الأداء

1- تعريف الأداء: يعرف الأداء بأنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها.²

ويعرف أيضا: "عبارة عن قدرة العاملين للقيام بمهام وواجبات والمسؤوليات الوظيفية الواضحة المعالم بأقل جهد وتكلفة".³

وكمفهوم شامل فإن الأداء هو ذلك التصرف أو السلوك الذي يصدر عن المورد البشري والذي يتمثل في انجاز المهام بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: 2014، ص ص: 24-25.

² - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن: 2016، ص: 99.

³ - نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول نظرية وجذور التطبيق، ط1، المكتبة العصرية، الإسكندرية: 2008، ص: 108.

2- **العوامل المؤثرة على أداء العاملين:** هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين هذه العوامل تختلف من حيث المصدر وكذا التأثير فهناك عوامل لها تأثير كبير على العامل وأخرى بيئية، وثالثة خاصة بالتنظيم.

أ. **عوامل تتعلق بالعامل:** ويمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:

- نقص رغبة ودافعية الفرد العامل.

- تغيب مستمر على العمل.

ب. **عوامل بيئية:** ونوجزها في مايلي:

- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

- الظروف الاقتصادية السائدة وظروف سوق العمل.

- التشريعات الحكومية.

- سياسة النقابات.

ج. **عوامل إدارية تنظيمية:** ويمكن تلخيصها فيمايلي:

- عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة.

- وجود صراعات بين الموظفين ومرؤوسيههم.

- النقص في التدريب.

- الإشراف السيء.

- الافتقار إلى الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل.¹

3- **محددات الأداء:** ويمكن تحديدها على النحو التالي:

أ. **محددات داخلية:** وتنقسم إلى:

¹ - سيوان عبد الحق، جوهر رشيد، أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات الجزائر تبسة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة: 2016-2017، ص: 29.

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتلر هذه الطاقات مع بعضها البعض لانجاز العمل المطلوب.
- **القدرات:** وتعني تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو السمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.
- **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها.
- ب. **محددات خارجية:** يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء تتمثل فيما يلي:
 - **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
 - **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب، والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.
 - **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه وقد يؤثر

سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية جورا في التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافئات واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابيا في حال ارتفاعها.¹

المبحث الثاني: إدارة المعرفة وعلاقتها بتفعيل أداء الموارد البشرية

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها لاسيما طويلة الأجل والتي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف وذلك باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين وحتى يتحقق ذلك لابد من وجود إدارة تعمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه هذا الأداء.

وتعد الموارد البشرية أحد أهم العناصر الإنتاجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، فهي تلعب أهمية كبيرة وإستراتيجية لنجاح عمل هذه المؤسسات وتعظيم المنفعة والاستغلال الأمثل للموارد المادية لا يأتي إلا من طرف أفراد ذوي مهارات وخبرات وكفاءات عالية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية قياس الأداء في المؤسسة من مراحل العملية الإدارية، وذلك لأنها تعبر عن الحكم أو النتيجة النهائية خلال مدة معينة وترتبط أساسا بمدى حصر وتحديد الإنجاز وما وصلت إليه المؤسسة من تحقيق الأهداف.

وتتملك جميع المنظمات الخاصة منها والعامة نوعان من التقييم لأداء العاملين الذين يعملون بها وقد يكون هذا الأخير رسميا أو غير رسميا، والواقع أن التقييم الرسمي هو محور اهتمامنا الغالب في إدارة الموارد البشرية.

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جديد للنشر والتوزيع، الأردن: 2013، ص ص: 113-115.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

هو عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين وترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تزييل درجاتهم المالية، أو تدريبهم و تنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم.¹

ويعرف أيضا: "قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستهدف، حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقق الأهداف ومن ثم مدى النجاح، حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة".² ومنه نستنتج بأن تقييم الأداء هو نظام يتم فيه مقارنة ما هو منجز مع ما تم التخطيط له الغرض منه تحديد الانحرافات من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المحدد.

ثانياً: فوائد تقييم الأداء

التقييم له فوائد كثيرة لكل من العاملين والمنشأة:

بالنسبة للموارد البشرية: يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة، والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة، وبالتالي العمل على تجنبها. بالنسبة للمنظمة: أما من ناحية الإدارة أو المنظمة فإن للتقييم فوائد كثيرة ويستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات موارد بشرية جيدة وواقعية ومن أمثلة ذلك:

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يعين الإدارة على اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

¹ - عبد الباربي إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، منحني خطي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن: 2008، ص: 259.

² - محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية: 2007، ص: 270.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها، فالمفروض أن سياسة الاختيار والتعيين الناجحة هي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح.
- يساعد النظام التنظيمي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المنظمة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم، وإن إدارة المنشأة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين في أعمالهم والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم ولكي يتحقق رضا العاملين على عملية التقييم، يجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تسليط الأخطاء وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أداءهم.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة لرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات المنظمة عن أداء العاملين ونقاط القوة، وضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المنشأة.¹

ثالثاً: خصائص نظام تقييم الأداء الفعال: مايلي:

- 1- أن يكون صادقاً: بحيث يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بإنجاز عمل فرد بشكل جيد وفعال.
- 2- أن يكون ثابتاً ويمكن الاعتماد عليه: وهذا يشير إلى قدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفير نتائج متماثلة مما يعني ثبات نتيجة تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة معينة حتى إذا تعددت مصادر تقييمه.

¹ - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الإسكندرية: 2000، ص ص: 285-

3- القبول من المقيمين: يدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام والنتائج المترتبة على تطبيقه ومن ثم يتطلب ذلك مشاركة الأفراد في تصميم النظام وتطويره مما يدعم ويضمن فعالية تطبيقه.

4- العدالة والمحاسبة: ويعني ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد، مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي على الأهداف الفرد وأهداف المنظمة بحسب توقعاتهم.

5- الموضوعية: وهذا يعني أن يكون النظام عمليا مما يضمن قبوله ولاقتناع بفائدة من قبل الإدارة العليا وأطراف التقييم.

6- العلنية: يجب إن يكون نظام التقييم علنيا وليس سريرا، وهذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم، يترتب على ذلك احتمال الاعتراض على النتائج وتحليلها من خلال نظام الاتصالات المفتوح بين أطراف نظام التقييم.¹

رابعا: معايير تقييم الأداء

يقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعملوا خلاصهم للمنظمة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو

¹ - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، جامعة المنصورة: 2007، ص ص: 260-261.

الأعمال الإدارية ومن أمثلة تلك المعايير العمل، القيادة، الإبداع، الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل وتفويض السلطات.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

- 1- **موضوعي:** يعتبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.
 - 2- **ذاتي أو سلوكي:** يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.
- إن معدلات الأداء يجب أن تترك لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية وبالتالي يجب أن تكون تلك المعدلات مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، وهناك استخدامات أخرى لمعدلات الأداء كاتخاذها أساساً في التوزيع السليم للعمل على أفراد القوى العاملة داخل المنظمة، والرقابة على أعمالهم والتعرف على نواحي الضعف لتوفير برامج التدريب المناسبة، وعلى نواحي القوة لتعزيزها وتستخدم كذلك في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ وغير ذلك من الاستخدامات.¹

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية

إن إدارة المعرفة تقوم على توفير المعلومات لجميع الموارد البشرية في المنظمة حيث تركز على الاستفادة من المعلومات المتواجدة داخل المنظمة والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، ومنه القول أن أهم مميزات مفهوم إدارة المعرفة هو الاستثمار الأمثل في المورد البشري وتحويله إلى قوة إنتاجية ترفع من كفاءة المنظمة.

أولاً: دور اكتساب المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية

يتم اكتساب المعارف سواء من مصادر داخلية كمستودعات المعرفة، قواعد البيانات وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة أو عن طريق مصادر خارجية كالتعاون مع مؤسسات

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر: 2005، ص ص 203-202.

أخرى أو استقطاب أفراد متميزين، وتساهم هذه المصادر في تجميع المعارف وتعميمها في كافة أنحاء المؤسسة، كما تساهم أيضا في تدعيم المعارف هذا ما يؤدي إلى تنوع المعارف المدمجة في العمل التي تساهم في تطوير مهارات وقدرات الأفراد والتي تساعدهم على تأدية الأعمال بشكل أفضل؛ وعليه فتجميع المعارف يساهم في تطوير وتحسين الأداء من خلال تطوير وتنويع معارف الأفراد.

ثانياً: دور توليد المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية

عملية توليد المعرفة لا تبنى فقط على الدوريات العلمية والكتب (المعرفة الصريحة) ولكن أيضا تشمل الأحاديث والحوارات بين الزملاء (المعرفة الضمنية) وانتقال المعرفة من فرد إلى آخر يتطلب تحويل هذه المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة من خلال مشاركة الخبرة والمناقشات الحوارية والمعرفة الفنية والتعليم.¹

تقوم المؤسسة على تخريج المعارف الضمنية لدى الأفراد إلى معارف صريحة وذلك من خلال تنفيذ مجموعة من النشاطات منها:

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
- استخدام المجازات وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المدبرون والمستشارون.
- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة صريحة.
- تساهم عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة إلى إبراز معارف وقدرات الأفراد الكامنة وتنمية روح الإبداع لديهم، كما أنها تساعدهم على ترجمة معارفهم الضمنية

¹ - صوالح سميرة، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عصر البرناوي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة: 2013/2012، ص 61-62 بتصرف.

في أدائهم وتساعدهم أيضا على إبداع طرق جديدة لأداء أعمالهم مما يساهم في تطوير وتحسين أدائهم¹.

ويتم كذلك تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية ويتم ذلك عن طريق الفهم والاستيعاب كالتعلم من التقارير، قراءة العديد من المصادر والتعلم من دراسة نماذج لحلول المشكلات ... الخ.

كما تعد عملية التدريب إحدى الطرق التي تساهم في تحويل المعرفة وذلك من خلال تدريب الأفراد الجدد، فالتدريب عملية مهيكلية ومنظمة ومستمرة من أجل تحسين الأداء البشري فهي تعمل على انسياب المعلومات والمعارف الصريحة التي تتعلق بالأنشطة لصقل للمهارات وتحسين القدرات، فإدخال المعرفة تساهم في إثراء المخزون المعرفي لدى الأفراد هذا ما يزيد إبداعاتهم في العمل وتحسين طرق العمل، كما تساعد على تقليل الأخطاء وتأدية العمل بشكل أفضل، وتساهم أيضا في تطوير وتحسين الأداء من خلال زيادة المعارف الضمنية لديهم وتنوعها.²

ثالثا: دور تطبيق المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية

إن تطبيق المعرفة هو أساس تكوين المعرفة، حيث يتم تبادل المعارف بين الأفراد خلال أنشطة مشتركة كالتواجد سويا داخل المؤسسة، العمل المشترك، و فرق العمل مما يؤدي إلى اكتساب الداخلين الجدد (الأفراد الجدد) طرق تفكير ومشاعر الأفراد في المؤسسة.³

كما يتم تطبيق المعرفة من خلال تنمية رغبة حقيقية لدى الأفراد في التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة، فالمؤسسات غالبا ما تهدر الكثير من أموالها وتفقد كمية كبيرة من مواردها بسبب تكرار نفس الأخطاء عادة تنفيذ نفس الأعمال

¹ - بكر فواز عبد الله الجبالي، أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية دراسة تطبيقية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن: 2012، ص: 25 بتصرف.

² - صوالح سميرة، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

³ - فريد كورنيل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ماي 2017، ص: 275 بتصرف.

وأيضاً بسبب عدم الدراية بالمعرفة التي يمتلكها الآخرون داخل المؤسسة نفسها، وتطبيق المعرفة لا يعني نقل المعرفة من موقع إلى آخر ولكن التدوير المستمر لهذه المعرفة بين الأفراد بطريقة تؤدي إلى زيادة عمليات التعلم داخل المؤسسة وبذلك فالمهارات والقدرات غالباً ما تزداد وتتحسن.

ومنه فتطبيق المعرفة يعمل على تنمية المهارات والقدرات التي تساعد الأفراد في أداء أعمالهم، ويعمل أيضاً على إكساب الأفراد الجدد معارف المؤسسة التي تساعد في أداء الأعمال، كما يسمح بتنمية التعلم لديهم هذا ما يساعدهم على اكتساب معارف جديدة من خلال الحوارات، الاجتماعات، تقديم اقتراحات وحلول مفيدة للمشكلات كما هو الحال في عملية اتخاذ القرار.¹

وعليه على المؤسسة تشجيع الموظفين على تشارك وتبادل المعرفة من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ويجب على الإدارة ترقية وتشجيع الابتكار وتبادل المعرفة بين الموظفين والتحذير من ادخار واكتناز المعرفة؛ فالتشارك يسمح بتنمية معارف الأفراد من خلال المعارف المتبادلة فهي تعوض النقص لديهم وتساعد على الحصول على معارف جديدة تعمل على تطوير المعارف الموجودة لديهم مما يساهم في تطوير وتحسين أدائهم.²

المطلب الثالث: معايير الأداء المتميز للموارد البشرية

بالنظر إلى إسناد المعرفة في المنظمة إلى الموارد البشرية فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة بالموارد البشري وأدائه حيث أن هناك مؤشرات ومعايير يمكن الاستدلال بها لمعرفة مدى تميزه وتميز أدائه وتتمثل فيما يلي:

¹ علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص: 6 بتصرف.

² - صوالح سميرة، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

أولاً: الأداء الوظيفي والانجازات

من خلال هذا المعيار تتفرع المعايير التالية:

- 1- **معيار الجودة والإنتاجية:** ومن أهم المؤشرات التي تميز هذا المعيار نجد:
 - كفاءة استغلال الوقت في انجاز العمل.
 - تخطي العقبات والصعوبات في سبيل تحقيق نتائج متميزة.
 - مستوى الجودة في أداء العمل.
 - القدرة على الاستمرار بالعمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الأحوال مثل:
 - زيادة حجم العمل، العمل لساعات إضافية... الخ.
- 2- **معيار تقييم الأداء:** ومن المؤشرات التي تميزه
 - قياس ومراجعة مستول الأداء الوظيفي.
 - التعلم والاستفادة من عملية مراجعة الأداء الوظيفي.
 - القيام وبشكل مستمر بمراقبة وتصحيح الأداء لتقادي المشاكل والأخطاء.
 - قياس مستوى انجاز الأهداف الخاصة بالموظف وذات الصلة بالأهداف المنظمة.

ثانياً: المؤهلات والقدرات

ويتفرع هذا المعيار إلى المؤهلات العلمية والدورات التدريبية والمعرفة بمهام الوظيفة وتنظيم العمل والتطوير والتحسين.

- 1- **معيار المؤهلات العلمية والدورات التدريبية:** وهو يتميز بالمؤشرات التالية:
 - ملائمة المؤهلات العلمية مع تلك المحددة في الوصف الوظيفي.
 - تناسب المؤهلات العلمية مع طبيعة العمل.
 - أثر الدورات التدريبية على القيام بالعمل بكفاءة.
 - استخدام المهارات والمعارف المكتسبة لإنجاز العمل.
- 2- **معيار المعرفة بمهام الوظيفة وتنظيم العمل:** المؤشرات التي تميزه:
 - المعرفة بالوصف الوظيفي والمعرفة المهنية بطبيعة العمل ومتطلباته.
 - المنهجية التي يتبعها الموظف لإنجاز العمل المطلوب.
 - التخطيط الأمثل والمرن لإتمام المهام الوظيفية.

- تنظيم العمل ليتمكن الزملاء من متابعة العمل من بعده أو في حالة غيابه.
- 3- **معايير التطوير والتحسين:** يتميز بالمؤشرات التالية
 - تطوير المهارات الوظيفية و/ أو امتلاك مهارات جديدة.
 - الاستفادة من خبرات الموظفين الآخرين.
 - البحث عن أساليب جديدة تهدف إلى تحسين الأداء ونوعيته.
 - التعامل مع المشكلات ووضع واتخاذ القرارات.

ثالثاً: المبادرة والإبداع: حيث يتفرع هذا المعيار إلى:

- تقديم مبادرات إبداعية.
- مدى قابلية تطبيق المبادرات والأفكار الإبداعية وواقعيتها.
- الحوافز المادية والمعنوية التي حصل عليها الموظف.
- النتائج وأثر تطبيق المبادرات لإبداعية.

رابعاً: المهارات القيادية: ويتفرع إلى مايلي:

- 1- **معايير التخطيط الإستراتيجي:** ومن المؤشرات التي تميزه:
 - المساهمة في تطوير ومراجعة ونشر رؤية ورسالة وقيم المؤسسة التي يعمل بها.
 - المساهمة في وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وتنفيذها، وتوفير الإمكانيات والجهود لتطبيقها بكفاءة.
 - المقدرة على إعداد والمساهمة بتنفيذ خطط متكاملة للوحدة أو القسم أو الدائرة والإشراف على تنفيذها.

2- **معايير المهارات الإشرافية:** وأهم ما يميزه من مؤشرات.

- مدى الاستفادة من الموارد المتاحة (البشرية والمالية والمادية).
- المقدرة على تنمية وتدريب الموارد البشرية العاملة تحت إشرافه وتفويض الصلاحيات والتحفيز على العمل والعطاء.
- المقدرة على التعاون والتواصل مع الفريق وتبادل الآراء والأفكار.

3- **معايير المشاركة وتحمل المسؤولية:** ويتميز بالمؤشرات التالية:

- حجم وطبيعة المشاركة في المؤتمرات والندوات والنشاطات الرسمية وغير الرسمية.

- فعالية قنوات الاتصال.
- المقدرة على تحمل المسؤوليات الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية.
- المساهمة في الجهود التطوعية التي تنظمها أو ترعاها المؤسسة.
- 4- معيار دعم عملية التغيير: ويتميز هذا المعيار بالمؤشرات التالية:
 - تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير.
 - إدارة مقاومة التغيير والمخاطر المترتبة على برامج التغيير.
 - المقدرة على توضيح عمليات التغيير والمبررات لكافة المعنيين.
 - قياس ومراجعة فعالية التغيير.¹

¹ - زرقان رميصاء، لقبيشي نرجس، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - تقرت -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس تخصص تفسير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة: 2012-2013، ص ص 26-28.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في عملية البحث العلمي، ذلك لأنها تفيد الباحث في تحديد توجيهه وتدعيم مسارات بحثه العلمي، حيث أنها تؤكد بأنه لم يتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية، ولا بالمنهج نفسه وبالتالي فهي تزود الباحث بالمعايير والمقاييس والمفاهيم والإجراءات والإصلاحية التي يحتاجها وهكذا يستفيد الباحث من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها.

وبناء على هذا فقد اعتمدنا على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معا والتي قمنا بتقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية

المطلب الأول: الدراسات العربية

أولاً: دراسة (قلبو حسينة 2014-2015): بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي" دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة من خلال اعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.

- كما نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة الاستمرارية والنمو.

- يتكون الأداء المؤسسي من أربعة محاور أساسية لبطاقة الأداء المتوازن وهي: المحور المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا الزبائن.
- يعتبر تقييم وقياس الأداء أمراً ضرورياً، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية، فيجب إن يتم اختيار أفراد أكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات النجاح وتميز المؤسسة.
- وإدارة المعرفة كونها ممارسة تسييرية تهدف إلى تكثيف المؤسسة مع محيطها لها هدف آخر هو تحسين الأداء المؤسسي وتثمين قدراتها الجوهرية من خلال تحويل سلوكيات الفاعلين لصالح المؤسسة وهذا عن طريق التفكير الإبداعي الذي يهدف إلى إحداث يقضة داخلية.
- وتتضمن الاقتراحات التي تم التوصل إليها مايلي:
- إعطاء إدارة المعرفة الأولوية في العمل ومشاركة الأساتذة في جميع عملياتها مع الأخذ بآرائهم الشخصية في عين الاعتبار.
- ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار.
- السعي الدائم لتوليد المعرفة ومحاولة تطبيقها بشتى الطرق والأساليب في الكلية.
- ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة إلى تعزيز الجانب التطبيقي للمعرفة.

- استحداث مساق دراسي في الجامعات الجزائرية ليتمكن الطالب من خلالها من استيعاب مفاهيم إدارة المعرفة وأهدافها وفوائدها وعمليتها مما يعزز من مساهمة في تنفيذ مبادراتها عند الالتحاق بسوق العمل.

- فتح قنوات العمل المشترك لتعزيز العلاقات والشراكات من شأنه أن يساهم في توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها.

ثانياً: دراسة (حمادي عبلة: 2014/2013): "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة" دراسة حال مؤسسة ENAP-SINET بسور الغزلان".

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، وفي ظل اقتصاد قائم على المعرفة، فإدارة المعرفة تسمح للمنظمة بالبحث والحصول على الموارد المعرفية، وبناء كيان معرفي لها يعزز مكانتها في السوق.

- الوصول إلى أن عملية التعلم التنظيمي هي السبيل الوحيد لنجاح المنظمة في سلوكها الاستراتيجي وتحقيق ما ترمي إليه من أهداف جوهرية.

- إرادة أي منظمة بأن تكون منظمة متعلمة متعلق بمدى إعطائها أولوية للمعرفة وتسييرها وتخزينها، وكذا حرصها على عملية التعلم المستمر.

- التعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة ENAD - SIDET.

- البحث في علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة على مستوى المؤسسة.

ومن أهم ما تم التوصل إليه من نتائج لهذه الدراسة:

- إدارة المعرفة في الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة، إذ يعول عليها في إنتاج وتوليد المعرفة التي تستخدمها المنظمة ضمن عملياتها كافة.

- تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية، فيجب أن يتم اختيار أفراد أكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات تخدم نجاح وتميز المنظمة.
- جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة، ومن أجل إنتاج وصناعة المعرفة، فلا بد من معرفة كيف يفكر الإنسان وكيف يتعلم.
- يمكن لأي منظمة أن تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة بوضع إستراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة، ووفقاً لرؤيتها.
- نجاح إدارة المعرفة يتوقف على تبني عملية تغيير في الأساليب وطرق التحفيز، لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وتعميمها في المنظمة.
- تظهر آثار تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المنظمة، من خلال ما تطرحه في السوق من منتجات، أو ما تقدمه من خدمات لزيائنها، وفي التكنولوجيا والنظم، وإجراءات سير العمل.
- التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها.
- يسعى التعلم التنظيمي إلى تغيير وتعديل سلوك العاملين وممارساتهم وتمكينهم وإكسابهم المهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات بيئة الأعمال الجديدة وما تحمله هذه البيئة من تهديدات وفرص بشكل يمكن للمنظمة من خلاله الفوز بسباق التطور والارتقاء إلى مستوى المنظمات المتميزة.
- تسعى المنظمة المتعلمة أن تحد بشكل دائم الطرق الجديدة لإرضاء زبائنها ومختلف الأطراف التي تتعامل معها، من خلال الاستفادة من التكامل الممتاز لمواردها المعلوماتية والتكنولوجية والبشرية بقصد إنتاج المعرفة الجديدة واستعمالها بفاعلية.

ومن أهم نتائج الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة ENAD – SIDET.

- كل المهام التي يتم انجازها داخل المؤسسة تكون على أساس توفر معرفة، فالمعرفة تتوفر قبل وأثناء وبعد نهاية المهمة.
- رؤيا كل عضو للمعرفة داخل المؤسسة رؤيا ايجابية، أساسها أن المعرفة مورد ضروري لديهم، يستخدم الأداء المسؤوليات، وللتأقلم مع كل ما يظهر جديدا في البيئة، فالعامل يرى أن إثبات جدارته العملية يكون من خلال ما يحصل عليه من معارف ويوظفها لذلك.
- بحكم طبيعة نشاط المؤسسة والوسط التنافسي الذي تنشط المؤسسة محل الدراسة فيه، تربط المؤسسة نجاحها وتحقيق ميزة تنافسية لها باتخاذ تحصيل المعرفة واستغلالها بأمثل الطرق أهم إحدى الاستراتيجيات التنافسية.
- مسؤولية جمع وتوزيع المعرفة غير مخولة لإدارة معنية، أي انه لا وجود هيكلية لإدارة المعرفة داخل المؤسسة، إلا أن ممارسة هذا المفهوم ودمجه ضمن مختلف الوظائف هو محقق بشكل نسبي.
- صور ومظاهر التعلم لدى المؤسسة موجودة من خلال ما تبذله من جهود لنشر ثقافة التعلم أكثر في وسط عمالها، باستعمالها أسلوب التكوين.
- تسعى المؤسسة من أن تطور نفسها في مجال أنظمة التكنولوجيا والاتصال، ومواكبة ما يطرأ من تغييرات.
- المؤسسة تعمل بمبدأ أن كل معرفة تدفع أكثر للتعليم المستمر، ويساهم في أن تصبح المؤسسة منظمة متعلمة.
- تحرص المؤسسة على عدم إهمال أي قاعدة معرفية تحصل عليها، وتحاول أن توثقها ليكون في مجموعها الذاكرة التنظيمية التي تعكس صورة المؤسسة.

ومن أهم التوصيات المقترحة على مؤسسة ENAD-SIDET

- استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.
- التركيز على عمال المستوى التنفيذي أكثر في إبداء أفكارهم وإبداعاتهم المتعلقة بتطوير المنتجات، لأنهم هم أقرب وأدرى بميدان الإنتاج .
- تهيئة بيئة معرفية ملائمة، وتحسين وسائل العمل.
- محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة، أو إدارة معلومات، تقوم بجميع ما يتعلق بتسيير المعرفة، وتفادي انقسام مهمة المعرفة على جميع الإدارات، بسبب أن أي إدارة لن تولي كل اهتماماتها للمعرفة، وإنما كذلك لها المهام الإدارية الخاصة بها.
- تنظيم لقاءات واجتماعات بين المؤسسة والموظفين لتبادل الآراء والتجارب والأفكار، ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل.
- إجراء حفلات داخل المؤسسة لتكريم أصحاب الكفاءات، ولكل من يشارك بأبسط الأفكار بغية تطوير العمل.
- تفعيل دور مسؤولي الإدارات باعتبارهم حلقة وصل بين المؤسسة والموظفين، وضمان مشاركتهم الفاعلة للمعرفة، ورفع إنتاجية العامل.
- وضع أنظمة تحفيز عادلة ومكافآت، يشجع الموظفين على زيادة جهودهم لتحسين قدراتهم المعرفية.
- الاستمرار في تطبيق نظام تقييم الأداء الذي يوجد داخل المؤسسة، بهدف التحسين المستمر .
- أن تضع المؤسسة هدف المعرفة والتعلم كهدف استراتيجي اسمي، تعمل على تحقيقه بمشاركة جميع موظفيها.

ثالثاً: دراسة (طه حسين نوي 2010-2011): بعنوان "التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال" دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر".

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة، هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالياتها، إذ أنها تحاول إبراز الدور الكبير الذي يلعبه التطور التكنولوجي وبالخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة، وتوضيح العناصر الأساسية في هذه الأخيرة، والتي تسمح برفع قدرات الأفراد والمنظمات، من أجل الإحاطة قدر الإمكان بكل المعارف الممكنة، وإدارتها بطريقة تمكنها من ترشيد قراراتها، وتحقيق لها المكانة المناسبة في البيئة التي تنشط فيها.

هذه بالإضافة إلى الأهداف التالية:

- توضيح مفهوم المعرفة وإدارتها، كمورد مهم في ظل الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة). - تقديم مصطلح " رأس المال المعرفي "، وتوضيح محتوى ومفهوم هذا المصطلح.
 - تقديم مصطلح " المنظمة المتعلمة "، والتطرق إلى قواعدها، وخصائصها، وأبعاد نظام المعرفة داخلها.
 - توضيح أهمية نظم المعلومات ونظم قواعد المعرفة، في نظام إدارة المعرفة بالمنظمة.
 - إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمنظمة.
 - إبراز مفهوم الميزة التنافسية كثمرة من ثمرات إدارة المعرفة، إضافة إلى بعض الثمرات و النتائج الأخرى ويمكن تقسيم هذه الدراسة إلى نوعين:
- نتائج خاصة بالجانب النظري:

- المعرفة حقل قديم متجدد، ويرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم، تتظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار، وأساسا للحكمة الإدارية.
 - تتباين وجهات نظر الباحثين والكتاب في تصنيف المعرفة، وأهم أشكالها المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.
 - تتضمن المعرفة أبعادا أساسية أربعة هي: اكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها ثم تطبيقها.
 - إدارة المعرفة هي أكبر من إعطاء المعلومة الصحيحة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، إنما هي قضية سياق اجتماعي مركب لا بد من تعزيزها بالعمل الجماعي وفرق العمل.
 - إن توجه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاما دقيقا وفاعلا لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة وفي إمكاناتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.
 - إن طبيعة اختيار المنظمة الحديثة لمدخلاتها المعرفية، وطبيعة ونوعية المدخلات التي يجرى التركيز عليها هي عوامل مهمة في بناء نموذج متكامل لإدارة المعرفة.
- نتائج متعلقة بالمؤسسة محل الدراسة:
- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر توصلنا إلى النتائج التالية:

- المنظمة محل الدراسة تعتمد على معظم المبادئ التي جاءت بها هذه إدارة المعرفة، وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، توزيع واستخدام المعرفة).
- تعتبر المؤسسة المعرفة من أهم الموارد الإستراتيجية التي تحقق لها صفة التميز عن باقي المنافسين، وتسعى جاهدة للبحث عنها واكتسابها ثم تطويرها ونشرها بين أفرادها، غير أن ذلك يبقى يفتقر إلى اعتماد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.
- لاحظنا غياب أسلوب البحث والتطوير كأداة لإنشاء واكتساب المعرفة بالمؤسسة.
- عدم تفريق المنظمة بين نوعي المعرفة الأساسيين: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.
- وجود مختصين في مجالات المعلومات وهندسة البيانات ضمن الموارد البشرية للمؤسسة، يشكل دعامة أساسية تسهل استيعاب أبعاد إدارة المعرفة واستغلال عملياتها إضافة.
- هناك اهتمام للمؤسسة بالجديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن أهم الاقتراحات التي تم التوصل إليها:
- ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتفعيلها في مختلف المؤسسات لما لها من آثار داخلية وخارجية.
- إن اعتماد أي مدخل في إدارة المعرفة يتطلب ما يأتي:
- تحديد أهداف وإستراتيجية إدارة المعرفة: وهنا يجري تحديد أهداف إدارة المعرفة وإستراتيجيتها بما يؤدي إلى مواجهة عدد من التحديات الأساسية هي:
- تحديد المعرفة المتوفرة حالياً.
- التأكد من استخدام المعرفة الحالية.
- تحديد كيفية تحديث وتجديد المعرفة الحالية.

- تحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة.
- تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة: لتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة فإنه لا بد من الاهتمام بثلاثة جوانب أساسية:
- النظم والعمليات: تساهم النظم والعمليات في زيادة قدرة العاملين على خلق وتوليد المعرفة، وهي تشكل القدرة الجماعية للمنظمة على خلق المعرفة.
- الموارد البشرية: إن مستوى المهارات والخبرات والقدرات والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد العاملون بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تتحقق في المنظمة، فإمكانات المنظمة الأخرى لا تحقق المعرفة المطلوبة في غياب عنصر الموارد البشرية.
- البيئة: إن تنفيذ الإستراتيجية المعرفية بصورة ناجحة يتطلب تحقيق اتصال فاعل مع المستفيدين وأصحاب المصالح، إذ أن هذا الاتصال يمكن من تقديم وتسليم القدرات المعرفية التي تتوقعها البيئة.
- اختيار المؤشرات المناسبة لإدارة المعرفة لتسهيل قياس وتقويم مستواها على ضوء هذه المؤشرات.
- على المستوى الكلي، على الحكومة تعزيز البنى التحتية للمعلوماتية وللاتصالات.
- ضرورة استحداث مساحات وفضاءات جديدة لتدريس إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية مستقبلاً.

رابعاً: دراسة (سي أحمد نذير 2012-2013): بعنوان "نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسستي سونطراك وسيفتال"

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- إظهار أهمية نظام تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، مع الاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة

الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، والأخذ في الاعتبار هذه الفروق عند تصميم الأعمال واعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

- الكشف عن مدى تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب والاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

- تحديد فرص تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، وهل توفر المؤسسة الفرص للناهبين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء، أم تكفي المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب. فالمؤسسات الأكثر نجاحا في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر وابتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

- الحكم على كفاءة وفعالية أداء المورد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بتوفير نظام فعال، لتقييم أداء العمال يعمل على توجيه العمال وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم، وتحسين مهارات وقدرات كل فرد مع رفع مستوى أدائهم.

- تقديم اقتراحات لتحسين أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية والاستغلال الأمثل لمختلف القدرات، والمهارات، واستثمارها في عملية الإبداع، والتطوير، وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

ومن نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: تقدير مدى تأثير نظام تقييم أداء الموارد البشرية و دوره في تفعيل تنافسية المؤسسات الاقتصادية بالرجوع إلى حالة المؤسسات الجزائرية، ولقد قمنا بإجراء هذا البحث من خلال تحليل و تقييم الأداء البشري. و مع ظهور المعطيات الاقتصادية الجديدة، أصبح من الصعب التصدي لمسألة المنافسة و تقييم الكفاءات بصورة كاملة. أيضا حاولنا تبيان كيف يمكن لنظام تقييم أداء الموارد البشرية أن

يكون له تأثير قوي على أداء المنظمات وتحت أية ظروف، فتنصب نتائجا في صالح إعطاء دافع جديد لإدارة و تقييم الأداء.

دراسة الجانب النظري و الأدبي للمؤلفات، والمقالات في إدارة و تقييم الأداء أدى إلى وضع الأداء في قلب دراستنا، ففي الواقع المنظمات تبحث باستمرار عن الحلول التي تتيح لها إمكانية تعزيز الأداء التنظيمي، بما في ذلك أداء العاملين الذي يهتما أكثر في هذه الأطروحة لتعزيز مكانتها في السوق.

فبعد المسح النظري لأدبيات نظم تقييم أداء الموارد البشرية، وصلنا إلى نتيجة أن أداء الأفراد يتشكل من:

- القدرات وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، و التي تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء وظيفة أو مهمة معينة.

- الكفاءة: ويقصد بها نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، كما أنه كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فالكفاءة تكون عالية.

- الفعالية هو أداء خارجي متمثل في المخرجات التي تشير إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.

ومن أهم الاقتراحات التي تم التوصل إليها مايلي:

- وضع إطار تنظيمي وقانوني خاص يحكم ويؤطر نظام تقييم الأداء في المؤسسات، ويجعله أحد أسس النظام العام الذي يضبط نشاط كل مؤسسة، و يقيس أداء العاملين، حتى تحمي المؤسسة نفسها وعمالها من بعض التجاوزات، أو التحيزات التي قد تؤثر على نشاطها وسمعتها.

- تعميم النظام لجميع وظائف المؤسسة وجميع العمال حتى يعلم الجميع أن أدائهم سيخضع للتقييم والتقدير، وعدم تحديد مجال التقييم إلى طبقة المديرين والمسؤولين فقط، هذا ما سيشترك الجميع يحسون باهتمام الإدارة بأدائهم ومردوديتهم في العمل، حتى لا يهمل أي أحد.

- تغيير فكرة أن إدارة الموارد البشرية تنحصر فقط في مشكلات التوظيف والاستقطاب والتكوين ومتابعة المسار المهني، والانشغال أكثر بقضية مراقبة أداء العاملين وقيادة الأفراد نحو تحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.

- إكساب الرؤساء المباشرين في عملية تقييم المؤهلات التي تمكنهم من كسب ثقة المرؤوسين وولائهم، وذلك بالتححرر، وترك لهم حرية اختيار الأسلوب وكيفية التعامل مع المرؤوسين.

خامسا: (باباه ولد سيدن 2010/2009): بعنوان "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء" دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية "BMCI"

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العملية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة الاستقراء بعمق علمي، وتأسيس منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة وتحليلها.

- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض التالي: إن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية وتفعيلها من خلال اعتمادها على مدخل تقييم الأداء.

- محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، وذلك من خلال المعارف والمهارات التي تكتسبها، وتحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال اعتمادها تفعيل مواردها البشرية.

- تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها العملاء في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية.

- إبراز سبل وآليات التميز بجودة الخدمات المصرفية من منطلق الأداء.

- توظيف نموذج الفجوة في تقييم جودة خدمات البنك الموريتاني للتجارة الدولية.

كما أوضحت الدراسة نتائج تمثلت فيما يلي:

- إن تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان سلباً، وبالتالي فإن الجودة الفعلية كانت منخفضة.

- إن الجودة المتوقعة من عملاء البنك في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك كانت عالية.

- لا يوجد اختلاف بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مقياس الأداء الفعلي، وبين نتائج القياس باستخدام مقياس نظرية الفجوة، فكما تشير النتائج فإن نتائج القياس في الحالتين كانت مختلفة وهو ما يمكن أن يحسم الخلاف بين مؤيدي المدخلين حول مدى كفاءة المقياسين في قياس الجودة، إذ طالما أن الزبون يعتمد في تقييمه لجودة الخدمة المصرفية على خبراته السابقة مع المصرف والاتجاهات التي يكون قد كوما عن مستوى الخدمة خلال تلك الخبرات، فإن هذه كلها تشكل الكيفية التي يقيم بها الزبون جودة الخدمة المصرفية، وكذلك فإن توقعات التي يكونها الزبائن حول جودة الخدمة المصرفية تعتمد على تلك الخبرات والاتجاهات، ولهذا فإن المقياس الاتجاهي يعتر مقياساً مناسباً وبسيطاً من الناحية التطبيقية، ولأغراض قياس جودة الخدمات المصرفية.

- تختلف المعايير التي يستخدمها زبائن المصرف في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية، والحقيقة أن هذه النتيجة دلالات تطبيقية فيما يتعلق بتحديد الأولويات عند تطوير الخدمات المصرفية، حيث تعتبر الأهمية النسبية لكل بعد مؤشراً

على درجة الأولوية التي يجب أن يوليها صانع القرار للتطوير بالنسبة لكل يعد من أبعاد الأداء.

– إن عدد مرات تعامل الزبائن مع المصرف له تأثير على تقييم زبائن المصرف لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

– إن العامل الخاص بالتقنيات الحديثة للخدمة، يعتبر ذا أهمية نسبية عالية في تقييم الزبائن لجودة الخدمات المصرفية، ولهذا فإن إدارة المصرف التجاري يجب أن تولي هذا العامل أهمية عالية في برامجها لتطوير الخدمات المقدمة وتحسينها.

في ضوء نتائج البحث المتوصل إليها نجد أنه غني عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في عال الخدمات المصرفية بما يضمن أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الموريتانية. إن هذا العمل يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري من خلال تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة من أجل الوصول لنموذج "المصرفي الفعال" نذكر منها:

– الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الإنترنت وغيرها.

– إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها محليا.

– ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، وتطوير المنتجات المصرفية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعرف سير العمل.

– يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار وتطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك مع تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة في المجالات المصرفية والمالية، مع التدريب العملي على حالات العمل المصرفي التي لم يسبق لهم العمل بما حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترض الأداء.

– إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والإعلام الآلي باعتباره عنصراً رئيسياً لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك.

– تشجيع العاملين المتميزين والمحليين على بذل مزيد من الجهد واستنهاض طاقاتهم الإبداعية وذلك باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.

– ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء وهو ما يضمن التزامهم وحماسهم عند التطبيق.

– التوسع في تقديم خدمات مصرفية جديدة وحديثة تتجاوز نطاق الأعمال المصرفية التقليدية، ومنح العملاء الحرية في اختيار ما يعرض عليهم من تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية، الأمر الذي يزيد من رضاهم وولائهم للبنك.

– وضع مقاييس متطورة لتقييم رضا العميل البنكي، وتعد الاستقصاءات من الأساليب التي تعد مفيدة لإدارة البنك من أجل التعرف على احتياجات عملائهم وردود الأفعال

الإيجابية والسلبية، ويفيد الأخذ بها أكثر عند تصميم إستراتيجية الخدمات المصرفية المستقبلية.

– تحديث الهياكل والأنظمة الداخلية للبنك وقاعات الانتظار، والاهتمام أكثر بعد الاستجابة وذلك من أجل تقليل الفجوة الظاهرة بين جودة الخدمات المدركة وجودة الخدمات المتوقعة وبالتالي تحسين مستوى الأداء.

– ضرورة تخصيص شباك خاص بالشكاوى والاقتراحات والأخذ به لأنه يعبر عن تقييم العملاء عما يقدم لهم فعليا من خدمات مصرفية، ومدى رضاهم عنها وبالتالي فإن ذلك يساهم في اكتشاف الفحوات وتصحيحها.

سادسا: (رشاد خضير وحيد الدايني 2010): بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء" دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (31) فقرة تجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكون من (214) مفردة، وفي ضوء ذلك جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بتحقيق أهداف الدراسة منها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار AMOS وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وتوظيفها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

– أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي الإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.

- أن مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط.
 - أن مستوى أهمية التطوير التنظيمي في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
 - أن مستوى ربحية مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعة 5 مستوى الحصة السوقية لمصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعة
 - وجود تأثير ذي دلالة معنوية المضامين الإدارية الإلكترونية (التكنولوجية المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية ، الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).
 - وجود تأثير ذي دلالة معنوية مضامين الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية و المالية) على تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).
 - وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتطوير الموارد البشرية على أداء مصرف الرافدين (الربحية: الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.05).
 - و وجود تأثير ذو دلالة معنوية المضامين الإدارية الإلكترونية (التكنولوجية المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية: الحصة السوقية) بوجود تطوير الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).
- وقد أوصت الدراسة مايلي:
- استقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين لتحسين مستويات أدائه .
 - تعزيز فاعلية قاعدة المعلومات في مصرف الرافدين لتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما يحسن من مستويات أدائه.

- الاهتمام بتكلفة خدمة صيانة الأجهزة المرتبطة بالإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين.

- الاهتمام بالتكلفة المالية المرتبطة بإنشاء الموقع الالكتروني في مصرف الرافدين.

- الاهتمام بتخفيض تكاليف الاتصال بالشبكة العالمية الانترنت في مصرف الرافدين.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسة إيدج (2005 EDGE): بعنوان "إدارة المعرفة لتجديد التعليم على المستوى المحلي". Knowledge Management as a tool for District-Level Instructional. Renewal

وهدفت الدراسة إلى استخدام إطار عمل إدارة المعرفة وذلك لفحص ودراسة الجهود المبذولة على مستوى الأحياء من أجل إيجاد ونقل المعرفة المبكرة والأولية في السنوات الأولى من التعلم، حيث استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة، ومن أهم نتائج الدراسة:

قامت الدراسة بشرح و تفسير قائمة كبيرة من استراتيجيات إدارة المعرفة والتي يمكن أن تساعد في العملية التعليمية، وهذه الاستراتيجيات يمكن مناقشتها في إطار مجموعة الأدبيات كطرق ممكنة لتعزيز إدارة المعرفة وممارساتها في كتي القطاعات، كما تقدم الدراسة مناقشة تفصيلية للتحديات والفرص المتاحة والمرتبطة بإدارة المعرفة في التعليم بما في ذلك التقنيات والمسارات المالية.

وهذه الدراسة أفادت الباحثة كثيراً حيث قدمت نموذج لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس وهو ما تسعى إليه الباحثة في بحثها.

ثانياً: دراسة وود (Wood، 2005): بعنوان: "امتحان عملي للعوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المعرفة في المؤسسات".

"An Empirical Examination of Factors in Fluencing work-unit Knowledge Management Effectiveness in Organization"

وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح يتكامل مع الأبحاث السابقة ويوسع من مجالها حتى تصل إلى مستوى وحدة العمل، كذلك يقدم دليلاً بأن أفضل إستراتيجية مناسبة تعتمد على سمات المهام الموجودة وعلى بيئة العمل ووحداته وعلى عملية إيجاد المعرفة والمشاركة المعرفية تحدثان على مستوى وحدات العمل في المؤسسات، ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- تطوير نموذج لدعم إطار العمل معتمداً على عمليات إدارة المعرفة.
- تقديم استراتيجيات الإدارة المعرفة.

- إثبات أن العلاقة إيجابية بين تنوع المهام وكل من التوجهات الضمنية والصريحة وهي علاقة مهمة كما تؤكد مصداقية وثبات المتغيرات.

ومن خلال هذه الدراسة فإن الباحثة قد استفادت من النموذج المقدم لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات كذلك من الاستراتيجيات الموجودة لإدارة المعرفة وهما متصلان بهذه الدراسة.

ثالثاً: دراسة كليفورد (Clifford، 2006م): بعنوان: إدارة المعرفة من أجل التجديد التكنولوجي داخل المؤسسات: عملية الاندماج من أجل إيجاد القدرات الفكرية "

Knowledge management for technological innovation in" organizations: The fusion process for creating intellectual capital".

وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لمفهوم إدارة المعرفة والذي يشتمل على عملية اندماج من أجل إيجاد معرفة جديدة ومن أجل التجديد في المجال التكنولوجي، وقد تم تحقيق إطار العمل هذا من خلال عدة وسائل وهذه الوسائل هي:

- التغذية الراجعة من المشاركين في المؤتمرات.

- مقابلات مع المختصين والتطبيقين.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- فهم تعريف إدارة المعرفة واستخدامها يتنوع بين أصحاب الاختصاص والممارسين حتى في إطار الصناعة الواحدة.

- هناك فروق جوهرية في الأولويات بين المتخصصين في إدارة المعرفة وبين الاستشاريين الممارسين.

- المعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي لا بد أن يعاد استيعابها من جانب الأفراد الذين يمثلون عوامل أساسية في المؤسسة.

ويرى الباحث أن الدراسة السابقة جاءت مؤكدة على أهمية إدارة المعرفة، وأهمية الدور الذي تقوم به من أجل بناء المنظمات، كذلك على أهمية العنصر البشري في المنظمة، مما ساعد الباحثة على تكوين قناعة حول أهمية إدراك المنظمات التربوية لدور إدارة المعرفة وأهميتها، وفوائد توظيف إدارة المعرفة لديها.

رابعاً: دراسة كارلوس و ريفيرا (Rivera & Carols، 2006) بعنوان: "مجتمعات الممارسة والتطبيق وإدارة المعرفة: دراسة استكشافية"

"Communities of Practice and knowledge management. An expletory and descriptive stud"

وهدفت الدراسة إلى:

- مقارنة مجالات المعرفة ومجتمعات الممارسة من خلال تعريف ووصف وتحليل المقالات الأكاديمية والمشهورة التي نشرت وتناولت هذه الموضوعات.

فهذه الدراسة دراسة نوعية وكيفية قائمة على أساسين وهما:

- تحليل دورة الحياة لتحديد أي تغييرات غير منطقية في أنماط أدبيات إدارة المعرفة وفي مجال مجتمعات الممارسة.
- تحليل الأنشطة وسعة أفق التفكير لدراسة أسس المعرفية الاجتماعية والفلسفية التي تعزز وتساند فكرة مجتمعات الممارسة، وعلى الجانب الآخر فإن هذه الدراسة دراسة كمية مبنية على أساس تحليلي إحصائي يساعد في مقارنة المحتوى النظري للمقالات المنشورة والمرتبطة بمجالات هذه الدراسة (فترة الدراسة - نوعيات المنشورات).
- وهذه من أهم نتائج الدراسة:
- المقالات المنشورة المتعلقة بمجتمعات الممارسة - وبالرغم من طبيعتها السيكلوجية والأكاديمية فإنها تتكامل مع كل جوانب الإدارة في المؤسسات سواء كانت تكنولوجية أو إدارية أو سيكلوجية، وهكذا فإنها تختلف عن مقالات وموضوعات إدارة المعرفة التي تؤكد على التوجه التكنولوجي والعام.
- لا بد من توافر أسس إدارية ومعرفية قوية داخل المؤسسة فإن تكوين مجتمعات الممارسة يجب أن يلقى ما يستحق من دفع وتحفيز على أنه إستراتيجية مصيرية للتعامل مع كل الموضوعات ذات الصلة بمثل هذه الجهود.
- ويرى الباحثة أن هذه الدراسة أكدت أيضا على أهمية العنصر البشري المتمثل في مجتمعات الممارسة، وأهمية التقنية في تحريك عجلة المعرفة وإدارتها.
- خامسا: دراسة (Mitchell langleert 2011):** بعنوان "إدارة الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية".

تحدث هذه الدراسة عن أهمية التغيير الحاصل في الموارد البشرية والراجع إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة ودورها في إحداث التغيير في مجالات الأعمال. وقد ناقشت الدراسة دور إدارة التغيير كأداة مهمة لتمكين العاملين من أداء عملهم خصوصا إدارة التغيير التكنولوجي من قبل الموارد البشرية وعموما فقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- إن أحد التغييرات المهمة والتي أحدثت اختلافات كبيرة هي إبعاد مدراء الموارد البشرية العاملون عن القيام بالوظائف والعمليات الأساسية والسماح لهم بإبقاء المشورة والنصح لإدارة المؤسسة العليا والمشاركة بشكل أكبر في التخطيط للموارد البشرية.

- هناك اتجاه واضح الآن نحو زيادة إحلال التكنولوجيا في الإدارة وهذا كله يعتمد على الموارد البشرية وإدارة هذه الموارد.

سادسا: دراسة (Tony court 2003): بعنوان: "كيف تستطيع وظيفة الموارد البشرية بناء التغيير".

- أشارت هذه الدراسة إلى أن قادة المنظمات يواجهون عمليات تغيير مستمرة وسريعة في بيئة الأعمال وهذا يتطلب استجابة سريعة للاستفادة من الفرص المتاحة.

- وقد أضافت الدراسة إلى أن هناك دلائل تشير إلى أن المداخل المتبعة في تحقيق التغيير تبقى غير موثوق بها ولا يعول عليها، وأن الدور المستقبلي للموارد البشرية يجب أن يركز على مساعدة المنظمات لكي تتعلم كيف تبني قدراتها لإحداث التغيير.

وأن المنظمات يجب أن تستفيد من تجاربها السابقة مما يساعدها في إحداث التغيير المطلوب. وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- ضرورة أن يعمل مدراء الموارد البشرية كشركاء في المنظمات للاستفادة من الخبرات الماضية والتعلم من الدروس السابقة.

- ضرورة تشخيص التحديات التي تواجه المنظمات بشكل صحيح مما يساعد لاحقا في إحداث التغيير المطلوب.

سابعا: دراسة (Rlyne Bennington, Ahmad D. Habir)2003: بعنوان "إدارة الموارد البشرية في اندونيسيا"

حيث أشارت الدراسة إلى أن الدور الذي يلعبه مدراء الموارد البشرية (في اندونيسيا) يختلف من مدير لآخر وهو يعتمد على حجم المؤسسة والقطاع الذي تعمل به والتأثير الثقافي السائد ويعتمد أيضا على شكل الملكية للمشروع وقد شددت هذه الدراسة على أهمية إدارة الأفراد وعلاقتها بإدارة المؤسسة.

كذلك فإن نسبة العاملين في إدارة الموارد البشرية أيضا يختلف في المؤسسات التي توجد إدارة الموارد البشرية فيها بشكل رسمي على الهيكل التنظيمي، وقد أوضحت هذه الدراسة أن درجات التفويض للمستويات الأقل تزداد في مؤسسات القطاع الخاص عنه في بقية القطاعات العاملة في أندونيسيا وأن إدارة الموارد البشرية الحالية في أندونيسيا تواجه العديد من التحديات ومثال ذلك التغيرات الثقافية والفهم الكفاء لأداء المهام كأولوية لمدراء الموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة التخفيف من السلوك البيروقراطي والعمل على نقل المهارات بين الأفراد.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية في الدراسات السابقة

هناك نقاط توافق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما أن هناك نقاط يختلف

فيها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ويمكن إبراز ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (02) أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

دراسة قلبو حسينة	الدراسة الأولى
ماهو دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية	إشكالية الدراسة
دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من خلال وضع إستراتيجيات والحصول على المعلومات اللازمة.	عينة الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها	هدف الدراسة

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية فيجب إختيار أفراد أكفاء وتدعيمهم لتقديم كل ما يملكون من قدرات لنجاح المؤسسة	خلاصة الدراسة
دراسة جمادي عبلة	الدراسة الثانية
ما هو دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة	إشكالية الدراسة
دراسة تطبيقية في مؤسسة ENAD-SIDET من خلال الملاحظة والمقابلات التي تم إجراءها في المؤسسة	عينة الدراسة
البحث في علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلقة على مستوى المؤسسة	هدف الدراسة
جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية لبناء منظمات متعلقة من اجل إنتاج وصناعة المعرفة	خلاصة الدراسة
دراسة طه حسين نوي	الدراسة الثالثة
ما مدى تطبيق منظمة الأعمال لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها أو كيف يمكن بها أن تستفيد من أوجه التطور التكنولوجي في تفصيل إدارة معارفها؟	إشكالية الدراسة
دراسة عينة قدرت ب100 استمارة استبيانبة تم توزيعها على الأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر وتم تحليل 85 استمارة بواسطة البرامج الإحصائية SPSS ، EXCEL STAT	عينة الدراسة
محاولة إبراز الدور الكبير الذي يلعبه التطور التكنولوجي وبالخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفصيل إدارة المعرفة	هدف الدراسة
إن توجه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانيات جديدة وفترات تنافسية متميزة	خلاصة الدراسة
دراسة سي أحمد نذير	الدراسة الرابعة
كيف يمكن لنظام تقييم أداة الموارد البشرية أن يساهم في تحقيق تنافسية المؤسسة الجزائرية	إشكالية الدراسة
تم الاعتماد على المقابلات إضافة إلى اللقاءات المباشرة والملاحظات	عينة الدراسة

وكذلك وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة	
إظهار أهمية نظام تقييم أداة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة	هدف الدراسة
لنظام تقييم أداة الموارد البشرية تأثير قوي في تفعيل تنافسية المؤسسات الاقتصادية ويتشكل أداة الأفراد من القدرات والكفاءة والفعالية	خلاصة الدراسة
دراسة بابا ولد سيدن	الدراسة الخامسة
ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية	إشكالية الدراسة
دراسة عينة عشوائية قدرت ب100 استجابة تم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في زبائن البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI	عينة الدراسة
محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد اهم العوامل المؤثرة في أداة المؤسسة	هدف الدراسة
بغية تحقيق الجودة المطلوبة في الخدمات المصرفية وبلوغ مستوى التميز وبالتالي مستوى الأداء المنشود تعتمد المنظمات المصرفية والمالية مدخل إدارة الموارد البشرية لتحسين أدائها وزيادة قدراتها التنافسية	خلاصة الدراسة
رشاد خضير وحيد الدايني	الدراسة السادسة
ما مدى تأثير الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداة المنظمة؟	إشكالية الدراسة
كون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في مصرف الرافدين بفروعه في العاصمة، العراقية بغداد وقد تم اختيار عينة عشوائية بنسبة 20% من إجمالي عدد العاملين البالغ عددهم (160 عامل)	عينة الدراسة
محاولة الكشف عن دور الإدارة الالكترونية ودور الموارد البشرية في تحسين أداة المنظمة	هدف الدراسة
أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن مستوى أهمية المضمون	خلاصة الدراسة

التكنولوجي للإدارة الالكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا	
دراسة EDGE	الدراسة السابعة
ما هو دور إدارة المعرفة في تجديد التعليم على المستوى المحل؟	إشكالية الدراسة
دراسة حالة لعينة من الطلاب	عينة الدراسة
هدفت الدراسة إلى استخدام إطار إدارة المعرفة وذلك لفحص ودراسة المجهودات المبذولة من أجل إيجاد ونقل المعرفة في السنوات الأولى من التعلم	هدف الدراسة
قامت الدراسة بشرح وتفسير قائمة كبيرة من استراتيجيات إدارة المعرفة والتي يمكن أن تساعد في العملية التعليمية	خلاصة الدراسة
دراسة Wood	الدراسة الثامنة
هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح للعوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المعرفة وكذلك دليلا بأن أفضل الإستراتيجيات تعتمد على سمات المهام الموجودة وعلى بيئة العمل ووحداته.	هدف الدراسة
تطوير نموذج لدعم إطار العمل معتمدا على عمليات إدارة المعرفة وتقديم إستراتيجيات لإدارة المعرفة.	خلاصة الدراسة
دراسة Clifford	الدراسة التاسعة
ما هو دور إدارة المعرفة في التجديد التكنولوجي داخل المؤسسات	إشكالية الدراسة
مقابلات مع المختصين والتطبيقات والتغذية الراجعة من المشاركين في المؤتمرات.	عينة الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لمفهوم إدارة المعرفة	هدف الدراسة
المعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي لابد أن يعاد إستيعابها من جانبا الأفراد الذين يمثلون عوامل أساسية في المؤسسة	خلاصة الدراسة
دراسة Calols Rireera	الدراسة العاشرة
تحصيل ووصف المقالات المشهورة التي نشرت في مجال المعرفة	عينة الدراسة
دراسة أسس المعرفة ومجالات تطبيقها	هدف الدراسة

لا بد من توافر أسس إدارية ومعرفية قوية داخل المؤسسة بالإضافة إلى أهمية العنصر البشري المتمثل في مجتمعات الممارسة وأهمية التقنية في تنمية عجلة المعرفة وأدائها	خلاصة الدراسة
دراسة mitchell langleert	الدراسة الحادية عشر
ماهي العلاقة بين الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية	إشكالية الدراسة
مناقشة الدراسة دور إدارة التغيير في تمكين العاملين من أداء عملهم خصوصا إدارة التغيير التكنولوجية من قبل الموارد البشرية	هدف الدراسة
الإتجاه نحو إستخدام التكنولوجيا في الإدارة وهذا كله يعتمد على موارد البشرية وإدارة هذه الموارد	خلاصة الدراسة
دراسة Tony Court	الدراسة الثانية عشر
دراسة حالة لعنية من مؤسسة	عينة الدراسة
كيف تساهم وظيفة الموارد البشرية في بناء التغيير	إشكالية الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على التغيير المستمر داخل المؤسسات وعلى دور الموارد البشرية في مساعدة المنظمات لكي تتعلم كيف تبني قدراتها لأدات التغيير.	هدف الدراسة
ضرورة عمل مدراء الموارد البشرية كشركاء في المنظمات للإستفادة من الخبرات الماضية والتعلم من الدروس الماضية وضرورة تشخيص التحديات التي تواجه المنظمات بشكل صحيح مما يساعد لا حقا في إحداث التغيير المطلوب.	خلاصة الدراسة
دراسة Rlyne Benninglai-Ahmed D-Haleir	الدراسة الثالثة عشر
مجموعة من المؤسسات بدولة أندونيسا	عينة الدراسة
هدفت إلى إبراز دور مدراء الموارد البشرية في أندونيسا وقد شددت هذه الدراسة على أهمية إدارة الأفراد وعلاقتها بإدارة المؤسسة	هدف الدراسة

توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية في أندونيسيا توجه العديد من التحديات ومثال ذلك التغيرات الثقافية والفهم الكفاء لإداء المهام وقد أوثقت الدراسة إلى ضرورة التخفيف من السلوك البيروقراطية والعمل على نقل المهارات بين الأفراد.	خلاصة الدراسة
ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تفصيل إدارة الموارد البشرية	إشكالية الدراسة
إستهدفت الدراسة عينة عشوائية، إذ تم توزيع (50) إستبانة على عمال في مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة-	عينة الدراسة
قديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى محاولة التأكيد على الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تفصيل أداء الموارد البشرية	هدف الدراسة
تعتبر المعرفة أهم موارد المنظمة التي تؤدي إلى فعل الأشياء بجودة وكفاءة عالية ولإدارة المعرفة الدور الكبير في تفصيل أداء الموارد البشرية من خلال مساعدة العاملين على التعلم والإنتلاق نحو المعرفة المتجددة في عقولهم والتي تجعلهم متفاعلين ومتشاركين في تحقيق أهداف المنظمة.	خلاصة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

• أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن حصر أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال ما يلي:

- أغلب الدراسات اعتمدت على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- تناولت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية دراسة نظرية لمتغيرات الدراسة وقد ركزت على أبرز العلاقات بينها.
- دراسة ميدانية للعلاقة بين المتغيرين وتطبيق ما تم التطرق له نظريا على أرض الواقع والوصول إلى أهم النتائج.

• أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن حصر أهم أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية فيما يلي:

- المجال الزمني والمكاني (إختلاف الثقافات والسلوكات والقوانين وظروف بيئة العمل).
- هدفت الدراسات السابقة إلى ربط إدارة المعرفة مع متغيرات مختلفة مثل المنظمة المتعلمة، التطور التكنولوجي، التغيير... إلخ، بينما الدراسة الحالية هدفت إلى ربط إدارة المعرفة بأداء الموارد البشرية.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياتها حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتتهاوى كفاءتها وتتهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

لذلك وجب عليها توفير موارد بشرية مؤهلة وقادرة على الإسهام في إنتاج المعرفة وتسخيرها لخدمة المنظمة ومصلحتها، فضلا عن ضرورة دعم وتطوير الكوادر البشرية حتى تكون مؤهلة لمواكبة التطورات المختلفة وذلك من خلال التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية، فإدارة المعرفة تركز على معرفة المورد البشري الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقية وذلك لا يتوفر إلا من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة والسعي نحو التعلم المستمر وتفعيل العمل المعرفي حتى تتجه المنظمة إلى تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيعية في دراسة
الطبيعة في دراسة



تمهيد:

لقد تناولنا في الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية وكذا تحديد دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية سنحاول في الجانب العملي تجسيد ما تم دراسته نظريا وذلك من خلال دراسة تطبيقية ولقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة- حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى نشأة وتطور المؤسسة محل الدراسة ومعرفة أهم أهدافها ونشاطاتها ووظائفها كما سيتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة وفي الأخير سيتم اختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج التي يمكن الخروج بها وسنتناول المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

إن أهم القطاعات التي تساهم في تنمية الاقتصاد في جميع دول العالم هو قطاع الاتصالات وهذا ما أدركته الجزائر مع بداية القرن الحالي فعملت على مواكبة التطور العالمي في هذا القطاع والذي نتج مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تعتبر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا احدث في ميدان الاتصال.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-

يمكن التطرق للتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تقديم نظرة شاملة حولها، ومنه سيتم التعرف على ما يلي:

أولاً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بموجب المرسوم رقم: 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي تمس قطاع البريد والمواصلات إلى قسمين هما: بريد الجزائر، اتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره 61.275.180.000 دج المقيدة في السجل التجاري برقم 18083802 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.

ثانياً: تطور المؤسسة

تمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100 ويتم إنشؤها عبر تقسيم وزارة البريد والمواصلات سابقا وبدأت بيع الهاتف الثابت ثم توفير شبكة الانترنت للزبائن وتوفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة..

المطلب الثاني: أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-

وضحت اتصالات الجزائر مجموعة من الأهداف التي أنشأت من اجلها تمكنها من مواجهة تغيرات البيئة التي تعمل بها، بالإضافة إلى النشاطات التي تقوم بها لتحقيق هاته الأهداف.

أولاً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة-

تسعى المؤسسة من خلال دخولها إلى عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال الى تحقيق ثلاث غايات هي:

❖ المردودية

❖ الفعالية

❖ جودة المنتج ونوعية الخدمات.

وهناك اهداف اخرى تسعى الى تحقيقها من بينها:

- ✓ العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلامية.
- ✓ تنمية وتطوير المنتجات.
- ✓ العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية.
- ✓ العمل على تحقيق اكبر معدل ربح ممكن.
- ✓ تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.
- ✓ تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي.
- ✓ تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة والمعطيات المرقمة.
- ✓ العمل على زيادة حصصها في السوق وحيازة مكانة مميزة فيه.
- ✓ العمل على زيادة حصتها في السوق وحيازة مكانة مميزة فيه.

- ✓ الوصول الى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، لاثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.
- ✓ تطوير قطاع الاتصالات الوطنية وإيجاد حلول تتناسب مع احتياجاتها من اجل تحسين خدمة زبائنها.

ثانيا: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

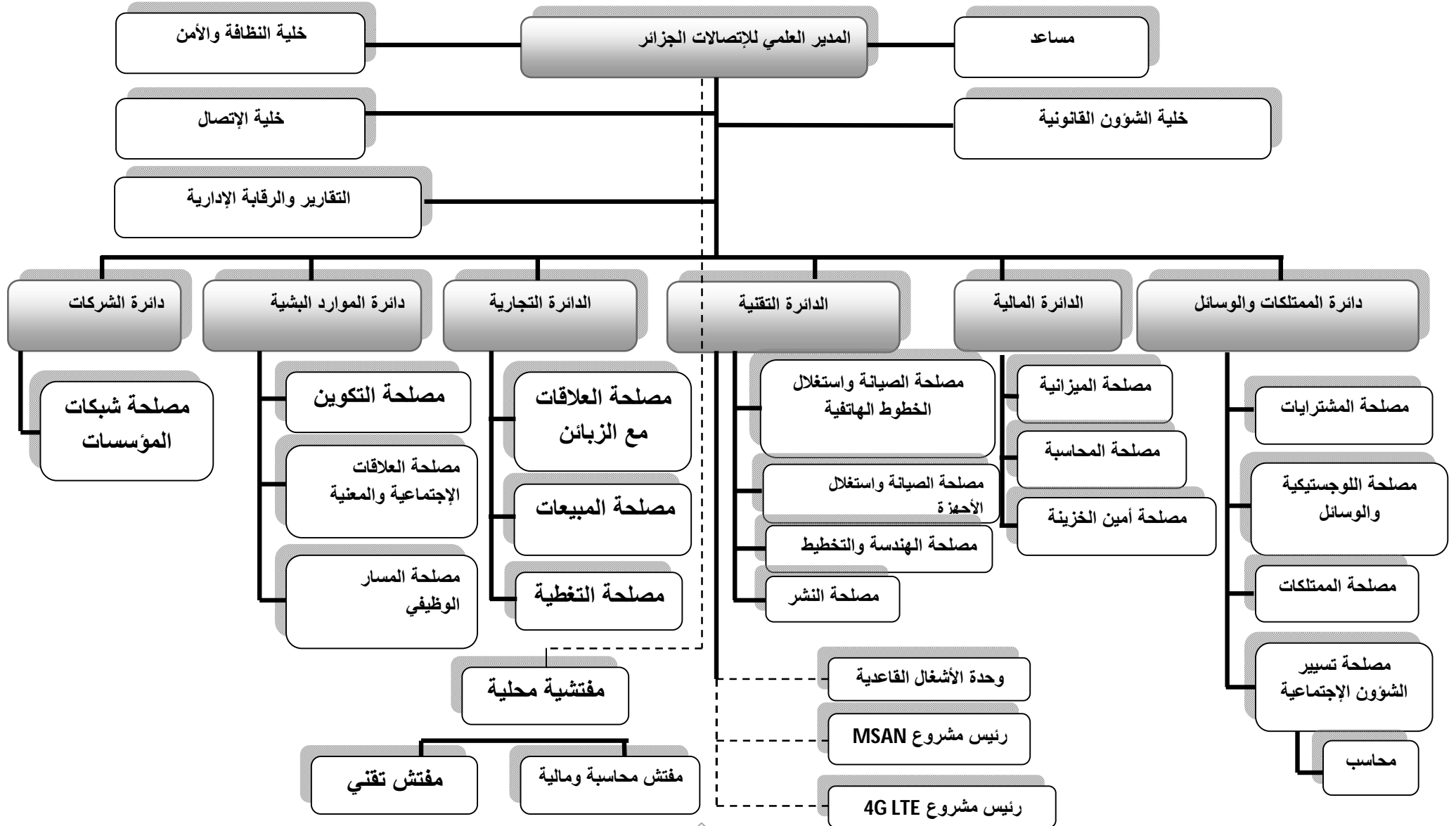
- ✓ تمويل واستمرار شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

يعتبر الهيكل التنظيمي الذي يوافق مختلف نشاطاتها ويحقق أهدافها المسطرة كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين اذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمي فيما بينهم داخل المؤسسة.

وقد كان تقسيم الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر كما يلي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة -



توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل إلى توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية الاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر إلى أربعة خلايا وستة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها إلى أربعة خلايا وستة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها إلى مصالح أوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتتسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

يتضمن الهيكل التنظيمي أربعة خلايا يمكن إيجازها كما يلي:

أولاً: خلية النظافة والأمل: تتمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي والخارجي عن إعطاء التصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات.

ثالثاً: خلية التقارير والرقابة الإدارية: تهتم بالقيام بمختلف الحسابات الخاصة بإحصائيات العمال المتواجدين داخل المؤسسة وما تحتاجه بالقيام بمختلف الحسابات الخاصة.

إحصائيات العمال المتواجدين داخل المؤسسة وما تحتاجه من عمال لشغل مناصب جديدة.

رابعاً: خلية الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذه الخلية في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين فهي تمثل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية إضافة إلى القيام بالتصريح بالحوادث لدى شركة التأمين.

وتضم مؤسسة اتصالات الجزائر ستة دوائر رئيسية مسؤولة عن القيام بالمهم والوظائف وتمام النشاطات الإدارية والخدمية للزبائن وتتمثل فيما يلي:

أولاً: دائرة الممتلكات والوسائل:

تعتبر من المصالح الأساسية والمهمة في المؤسسة، تتمثل مهامها الرئيسية في توفير احتياجات المؤسسة من أجهزة الإعلام الآلي، الأوراق، الكوابل..... الخ وتجهيز مختلف المكاتب والمراكز الهاتفية بالوسائل والأدوات ومتابعة تسيير المخزون، إضافة إلى القيام بمختلف عمليات الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات

ثانياً: الدائرة المالية:

تقوم مصالح الدائرة المالية بتسجيل العمليات المحاسبية في دفتر اليومية وجدول حسابات النتائج وأعداد الميزانيات السنوية للمؤسسة وكذلك تسوية وضعية الزبائن لما تقوم بأداء المهام والوظائف التالية:

- جمع ملفات الالتزامات بالنفقات من مختلف الأقسام و المصالح.
- مراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية.
- إرسال ملف النفقات من طرف المراقب المالي إلى المركز الجهوي لتسويتها.
- تحصيل مبالغ الفواتير من الزبائن لما تقوم بإداء المهام والوظائف التالية:
- جمع ملفات الالتزامات بالنفقات من طرف المراقب المالي إلى المركز الجهوي لتسويتها.
- تحصيل مبالغ الفواتير من الزبائن وتسوية وضعيتهم على مستوى المديرية المركزية بالجزائر.
- مقارنة الإيرادات لكل فترات السنة ومحاولة معرفة اسباب الزيادة والنقصان ومعالجتها.

- أعداد ميزانية الإيرادات لكل فترات السنة، حيث تنجز كل شهرين ابتداء من اليوم الحادي والعشرون.

ثالثا: الدائرة التقنية:

تهتم مصالح الدائرة التقنية بصيانة واستغلال شبكات الاتصال والتجهيزات المختلفة، وكذا بناء المراكز الهاتفية وتتمثل وظائف ومهام هذا القسم في الآتي:

- تركيب وهندسة الخطوط التابعة إقليميا وصيانة الشبكات وتصليح الأعطال.
- توفير المراقبة والمتابعة وتسيير الشبكات الهاتفية وضمان الاستغلال الأحسن لها
- دراسة ملفات المشتركين وإعداد المخططات والدراسات الخاصة بهم.
- إعداد المناقصات لاختيار المؤسسات التي تتولى عملية انجاز مشاريع الكوابل والقنوات .
- مراقبة الإنتاج وتسيير شبكات الاتصال.
- تطبيق التجارة المرجوة والمعلنة من طرف المؤسسة.
- الهندسة والتخطيط كم خلال تهيئة المواقع وفتح وكالات جديدة او فروع جديدة
- دراسة مخططات الشبكات
- بناء المراكز الهاتفية وأنظمة الإرسال والعمل على صياغتها
- دراسة إمكانية حصول المشتركين على خدمات هاتفية جديدة
- دراسة تمركز الشبكات في مناطق تساعد عمليات الصيانة

رابعا: الدائرة التجارية.

تعتبر مصالح الدائرة التجارية من المصالح الأساسية والمهمة في المؤسسة، تتمثل مهامها الأساسية في إرضاء الزبائن وتوفير كل الخدمات المتاحة من أجل خدمة أفضل وتتمثل في مهام ووظائف مصالح الدائرة التجارية فيما يلي:

- دراسة الطلبات المتعلقة بالخطوط الهاتفية او الخدمات الخاصة بالزبائن غير العاديين (المؤسسات)
- استقبال شكاوي الزبائن ومعالجتها وتلقي الطعون من الزبائن، إضافة الى الاهتمام بكل مايخص الخطوط الهاتفية وكذلك بيع البطاقات مسبقة الدفع
- تحصيل مستحقات الفواتير الهاتفية
- انذار الزبائن المدينين وقطع الخطوط الهاتفية وفتحها
- استقبال الزبائن الراغبين في الاشتراك في خدمة الانترنت، او تقديم الشكاوي فيما يخص الاعطال
- توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات بالكميات المطلوبة والجودة العالية

خامسا: دائرة الموارد البشرية

- تقوم مصالح هذه الدائرة بتسيير الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، ويعتبر من اهم الاقسام في المؤسسة حيث يقوم بالمهام التالية:
- تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين
 - متابعة العقود الإدارية المتعلقة بالعمل وتسيير ملفات الترقية المختلفة
 - العمل على حل المشاكل المتعلقة بالأحوال الاجتماعية ومعالجة المنازعات والشكاوي
 - تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي
 - الإتصال بمكتب المحاسبة ومطالبته بإرسال الوثائق المحاسبية شهريا
 - مراقبة سير اشغال بناء المراكز الهاتفية بالدوائر والبلديات
 - إرسال الموظفين للقيام بالمهام الإدارية لجلب العتاد من المركز الجهوي والمديرية العامة
 - نقل العتاد وتصليح الأجهزة، وكذا التنقل إلى الأماكن التي تحتوي على أعطال و تصليحها.

- تنفيذ الإجراءات الأمنية وضمان الإتصال بالأمن المحلي
- وضع الإحتياجات وإعداد التقارير الخاصة بحوادث العمل
- تنظيم الدورات التكوينية للموظفين ومتابعة الإتفاقيات مع مؤسسات التكوين وإستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين
- تنظيم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى
- متابعة أجور الموظفين والتسيير الإداري لهم من إجازات وعقوبات

سادسا: دائرة الشركات

وتضم مصلحة شبكات المؤسسات التي تقوم بتسيير شبكات الإتصال وتنقسم إلى ثلاث مكاتب:

- تركيب الخطوط
- مكتب دراسة المراجع
- مكتب مراقبة الإنتاج

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميداني:

من التفق عليه أنه للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى برهنة على حقيقة يجب إتباع إطار منهجي واضح يساعد على دراسة المشكلة وحصص مختلف جوانب البحث وأبعاده في مراحل تسهل عملية الدراسة ويعتبر هذا الإطار بمثابة مدخل لعرض النتائج والتحليلات اللازمة للإجابة على مختلف أسئلة البحث ومن ثمة التحقيق من الفرضيات المقدمة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يجب إختيار عينة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي حتى يتم الإعتماد عليها في تحليل أجوبة الإستمارة والوصول من خلالها إلى نتائج موثوقة تمثل المجتمع الأصلي ككل.

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في مجموعة الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائري وكالة تبسة، ويبلغ حجم المجتمع الكلي للدراسة أي عدد الموظفين في المؤسسة 241 موظف موزعين على مختلف المصالح والأقسام الإدارية بالمؤسسة.

ثانياً تحديد العينة وإجراءات سحبها.

يمكن تعريف العينة على أنها : جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيها يخص الظاهرة أو موضوع البحث¹

إستهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ 50 موظفاً من مجتمع الدراسة، ويعود سبب عدم الإعتماد على مجتمع الدراسة كاملاً لصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظراً لتعدد مسؤولياتهم ولجمع البيانات تم توزيع الإستمارات بمساعدة المشرف من طرف المؤسسة بحث تم توزيع 50 إستمارة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة منتقاة بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي، وتم إستيعادة 44 إستمارة صالحة للتحليل.

¹ - زايدي أحمد الطويسي، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية لواء البتراء، 2001، ص 2.

المطلب الثاني: أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

إن نتائج البحوث التي يتم التوصل إليها تعتمد على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة في البحث التي يستعين بها الباحث في جمع معطياته، ونظرا لتعدد مصادر جمع البيانات فقد تم الإستعانة في الحصول على البيانات العلمية والموضوعية بمايلي:

أولا: الإستبيان

يعتبر الإستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات، فهو مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة يهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض بحثه وللحصول على آراء المبحوثين حول ظاهرة موقف معين¹.

وقد قسم الإستبيان إلى جزئين أساسيين وفي ما يلي وصف لهما:

الجزء الأول: يشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية متمثلة في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 28 سؤال تم تقسيمه إلى محورين أساسيين ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03) توزيع أسئلة الإستجابة على محاور الدراسة

تسلسل العبارات	محاور الدراسة	
من العبارة رقم 01-14	المحور الأول: إدارة المعرفة	
من العبارة رقم 01-03	المحور الثاني:	
من العبارة رقم 04-07		إنتاجية المورد البشري
من العبارة رقم 08-14		كفاءة المورد البشري
	تقييم اداء الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ مصطفى صلاح قوال، مناهج البحث، العلمي الإجتماعي، دار غريب، القاهرة، 1998، ص 305.

وبعد إعداد الإستمارة تم عرضها على عدد من المحكمين وتم تعديل الإستمارة حسب الملاحظات الموجهة، كما تم إعتقاد النسخة النهائية بعد إطلاع وموافقة الأساتذة المشرفة. وقد صيغت الإستمارة وفق سلم ليكارت الخماسي والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة المالية.

- إعطاء 1 درجة للإختيار غير موافق بشدة.

- إعطاء 2 درجة للإختيار غير موافق.

- إعطاء 3 درجة للإختيار محايد.

- إعطاء 4 درجة للإختيار موافق.

- إعطاء 5 درجة للإختيار موافق بشدة.

الجدول رقم (04): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة.	من 1 إلى 1,79	الفئة الأولى
غير موافق.	من 1,80 إلى 2,59	الفئة الثانية
محايد.	من 2,60 إلى 3,39	الفئة الثالثة
موافق	من 3,40 إلى 4,19	الفئة الرابعة
موافق بشدة.	من 4,20 إلى 5	الفئة الخامسة

المصدر : من إعداد الطالبتين

تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا و العليا) حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول

الخلية أي ($0.80=5/4$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس و هي واحد و ذلك لتحديد الحد الأعلى إلى هذه الخلية .

ثانيا : الملاحظة

تم إستعمال الملاحظ كأداة لجمع المعلومات لما لها من دور مكمل للإستمارة و المقابلة و من خلال الملاحظة تم التأكد من صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة الإستمارة .

ثالثا : المقابلة

تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي " بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة ان يستشير على بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث و التي تدور حول آرائه و معتقداته"¹.

حيث يتم إستعمال المقابلة للحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لم يتم الحصول عليها عن طريق الإستمارة فقط، و لقد تم إجراء مقابلات مع بعض الموظفين و ذلك للحصول على المعلومات الإضافية.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

في الدراسات الوصفية و دراسات العلاقات بين متغيرين و أكثر فإن الباحث يعتمد على الطرق الإحصائية حتى يتمكن من وصف المتغيرات و تحديد نوعية العلاقة الموجودة بينهما .

حيث تم الإعتماد في معالجة البيانات إحصائيا على برنامج الحزم الإحصائية (spss) حيث تضمنت المعالجة الإحصائية الموالية :

أولاً: التكرارات و النسب المئوية

¹ - عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 59 .

حيث أستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الإستجابة تجاه محاور أداة الدراسة و تحسب بالقانون الموالي :

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ثانيا: معامل الارتباط كرونباخ

أستخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة و يعبر عنه بالمعادلة الموالية :

حيث يمثل α ألفا كرونباخ

n يمثل عدد الأسئلة

V_t يمثل التباين في مجموع المحاور للإستمارة

V_i يمثل التباين في أسئلة المحور

و يعبر معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي عن مدى إستقرار و ثبات الظاهرة و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (05) إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستهبان

المحور	إدارة المعرفة	آداء الموارد البشرية	الإستهبان الكلي
معامل الثبات	0,66	0,74	0,792

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الإستبيان، كذلك فإن قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الإستبيان كانت 0,792 و هي نسبة مرتفعة أكبر من 0,60 ، تسمح بإستعمال الإستمارة و الوثوق في النتائج المتوصل إليها .

ثالثا : المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري

تم حسابها لتحديد إستجابات أفراد الدراسة نحو محاور و أسئلة أداة الدراسة حيث أن الإنحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$S = \frac{\sqrt{\sum(xi-x)^2}}{N}$$

رابعا: معامل الارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى إرتباط متغيرات الدراسة ببعضهما وتم حسابه إنطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية SPSS .

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض النتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها وفقا للأهداف والأسئلة والفرضيات الموضحة سابقا، بداية بتحليل إجابات أفراد العينة على الأسئلة والعبارات الواردة في الاستمارة وصولا إلى اختبار فرضيات البحث الموضوعية ومن ثم التوصل إلى النتائج والتوصيات.

المطلب الأول: توزيع خصائص العينة من حيث بيانات الشخصية

تضمن الاستبيان مجموعة من الخصائص التي تم دراستها وإسقاطها على عينة البحث والتي تشمل في الجنس، العمر، مستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، والتحليل مبين من خلال الجداول التالية:

1- متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس

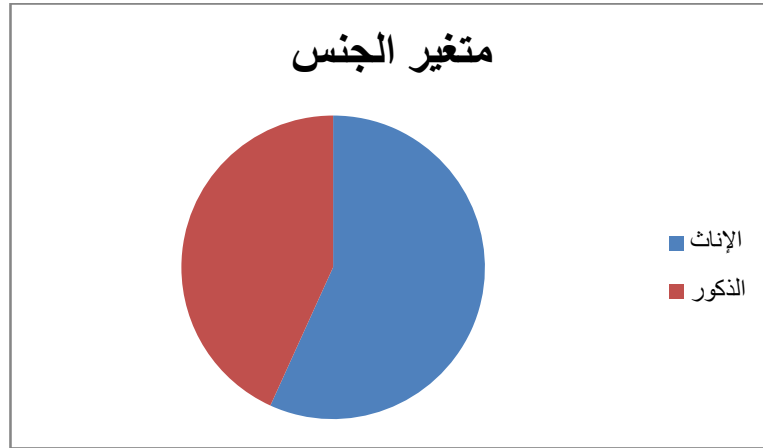
الجدول رقم (06): توزيع خصائص العينة من حيث متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	43.2
أنثى	25	56.8
المجموع	44	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ بأن النتائج تشير إلى أن أعلى نسبة كانت للإناث حيث قدرت بـ 56.8% في حين بلغت نسبة الذكور 43.2% مما يدل على بداية تغيير للبيئة الثقافية للمؤسسات الجزائرية حيث صبحت ترى أن للمرأة مكانة هامة في أغلب مؤسساتها وإدارتها لكونها تساهم بشكل فعال ومعترف به في تحسين القيمة المضافة والشكل الموالي يوضح هذه النسب.

الشكل رقم (04): توزيع خصائص العينة من حيث متغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (06)

2- متغير العمر

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة من حيث متغير العمر

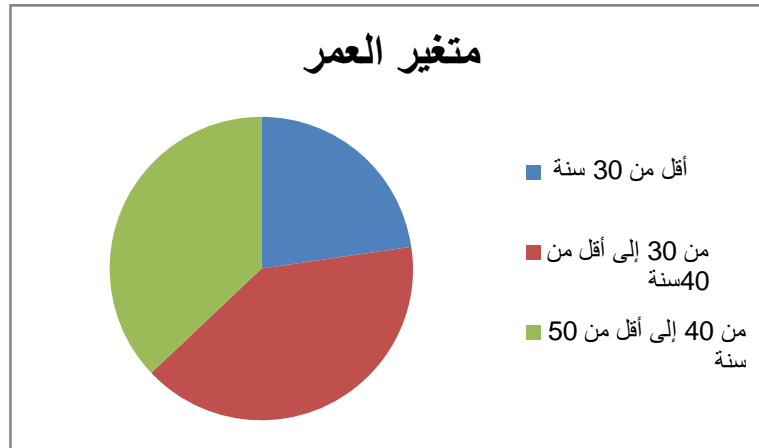
الجدول رقم (07): توزيع خصائص العينة من حيث متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
29.5	13	أقل من 30 سنة
52.3	23	من 30 إلى أقل من 40 سنة
18.2	8	من 40 إلى أقل من 50 سنة
100	44	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول رقم (07) تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 52.3% في حين بلغت نسبة الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة نسبة 18.2% ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تسعى إلى توظيف فئة الشباب وهذا يعكس سياسة المؤسسة في تشييب اليد العاملة، للاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم وطموحاتهم والشكل الموالي يوضح هذه النسب.

الشكل رقم (05): توزيع خصائص العينة من حيث متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

3- متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي

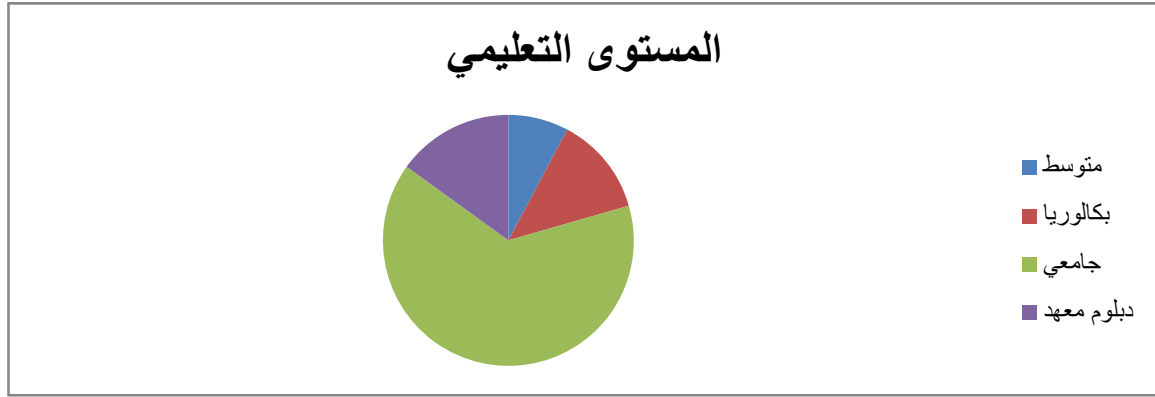
جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.3	1	متوسط
13.6	6	بكالوريا
68.2	30	جامعي
15.9	7	دبلوم معهد
100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة حصلت عليها فئة العمال ذوي مستوى جامعي بنسبة 68.2%، وبالتالي يمكن أن نستنتج أن هناك قدرات بشرية معتبرة مؤهلة وقادرة على استيعاب أبعاد إدارة المعرفة، كذلك ارتفاع المستوى التعليمي للعمال يعني أن إجاباتهم على الأسئلة سوف تتأثر بخليفتهم العلمية والشكل الموالي يوضح هذه النسب.

الشكل رقم (06): توزيع خصائص العينة من حيث متغير المستوى التعليمي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (08)

4- متغير المركز الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة من حيث متغير المركز الوظيفي

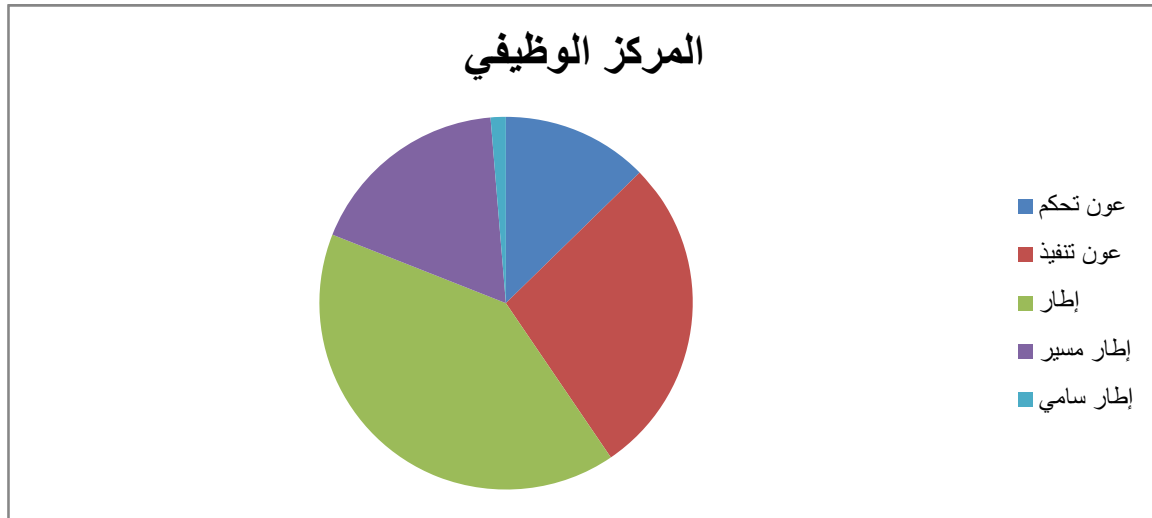
جدول رقم (09): توزيع خصائص العينة من حيث المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	تكرار	نسبة المؤوية
عون تحكم	5	11.4
عون تنفيذ	11	25
إطار	16	36.4
إطار مسير	7	15.9
إطار سامي	5	11.4
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (09) تشير النتائج بأن أعلى نسبة في المركز الوظيفي تمثلت في إطار حيث بلغت نسبتها 36.4% وهذا يدل على أن العينة قيد الدراسة تؤكد على صدق وموضوعية الإجابة.

شكل رقم (07): يوضح متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (09).

5- متغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة من حيث متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (10): توزيع خصائص العينة من حيث متغيرات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	تكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	22.7
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	19	43.2
من 10 إلى 15 سنة	14	31.8
من 15 سنة فأكثر	1	2.3
المجموع	44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS

حسب نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أكبر نسبة 43.2 كانت للعمال الذين لديهم خبرة

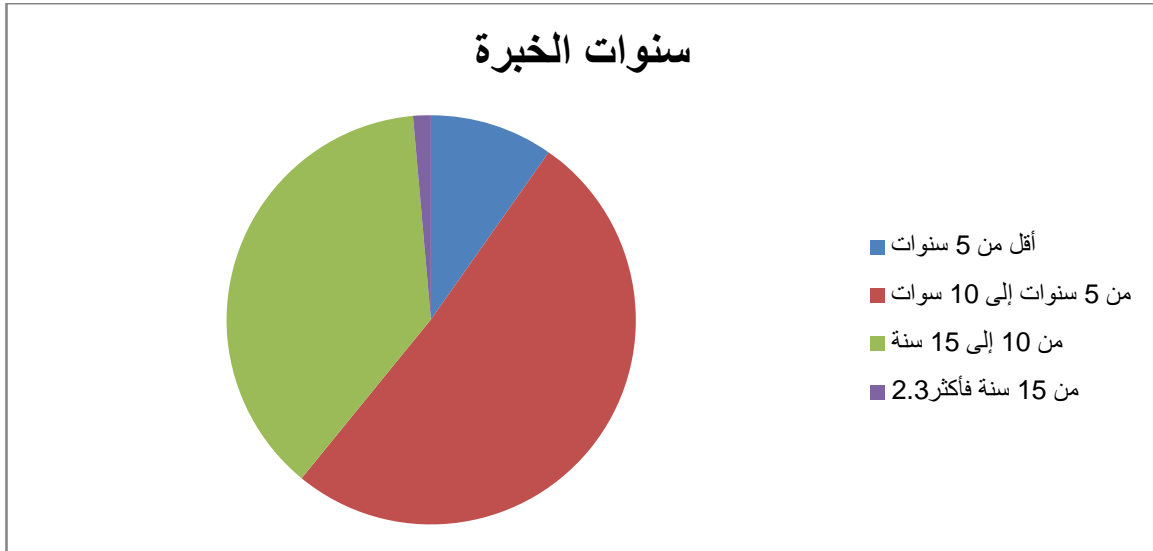
مهنية من 5 إلى 10 سنوات ثم مرورا، إلى نسبة 31.8 للعمال الذين لديهم خبرة مهنية من

10 إلى 15 سنة ثم نسبة 22.7 للعمال الذين تتمثل خبرتهم في أقل من 5 سنوات، أما أقل نسبة للعمال الذين لديهم خبرة مهنية من 15 سنة فأكثر.

ومنه فإن أغلبية أفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين 5 و 10 سنوات وهذا أن دل على شيء فإنه يدل على توفر عامل الخبرة لدى أفراد الدراسة بمستوى متوسط لأن معظم أفراد العينة من فئة الشباب.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (10)

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج SPSS

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور إدارة المعرفة

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات الأفراد نحو محور إدارة المعرفة وكذلك التوزيع النسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (11): توزيع إجابات الأفراد نحو محور إدارة المعرفة وكذلك التوزيع النسبي

والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الترتيب	النتيجة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسبة	
2	مرتفع	موافق	0.803	4.23	16	25	1	1	1	التكرار	العبارة 01
	جدا	بشدة			36.4	56.8	2.3	2.3	2.3	النسبة	
1	مرتفع	موافق	0.615	4.25	14	28	1	1	-	التكرار	العبارة 02
	جدا	بشدة			31.8	63.6	2.3	2.3	-	النسبة	
3	مرتفع	موافق	0.955	4.14	16	23	2	1	2	التكرار	العبارة 03
	مرتفع	موافق			36.4	52.3	4.5	2.3	4.5	النسبة	
4	مرتفع	موافق	0.709	4.09	11	28	3	2	-	التكرار	العبارة 04
	مرتفع	موافق			25	63.6	6.8	4.5	-	النسبة	
9	مرتفع	موافق	1.164	3.75	13	17	6	6	2	التكرار	العبارة 05
	مرتفع	موافق			29.5	38.6	13.6	13.6	4.5	النسبة	
11	مرتفع	موافق	1.129	3.57	8	20	8	5	3	التكرار	العبارة

					18.2	45.5	18.2	11.4	6.8	النسبة	06
11	مرتفع	موافق	1.087	3.75	8	19	9	6	2	التكرار	العبارة
					18.2	43.2	20.5	13.6	4.5	النسبة	
5	مرتفع	موافق	0.698	4.02	9	29	4	2	-	التكرار	العبارة
					20.5	65.9	9.1	4.5	-	النسبة	
6	مرتفع	موافق	0.759	3.93	8	28	5	3	-	التكرار	العبارة
					18.2	63.6	11.4	6.8	-	النسبة	
10	مرتفع	موافق	1.019	3.59	6	24	5	8	1	التكرار	العبارة
					13.6	54.5	11.4	18.2	2.3	النسبة	
8	مرتفع	موافق	0.754	3.89	7	28	6	3	-	التكرار	العبارة
					15.9	63.6	13.6	6.8	-	النسبة	
10	مرتفع	موافق	1.168	3.59	9	21	3	9	2	التكرار	العبارة
					20.5	47.7	6.8	20.5	4.5	النسبة	
7	مرتفع	موافق	0.910	3.91	10	25	5	3	1	التكرار	العبارة
					28.7	56.8	11.4	6.8	2.3	النسبة	
12	متوسط	محايد	1.163	3.36	8	15	7	13	1	التكرار	العبارة
					18.2	34.1	15.9	29.5	2.3	النسبة	
-	مرتفع	موافق	0.406470	3.8490	143	330	65	63	15	التكرار	المحور الأول
					23.21	53.57	10.55	10.23	2.44	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات إدارة المعرفة، بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط لمجموع العبارات 3.849 وانحراف معياري قيمته 0.406470 وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على إدارة المعرفة الآتي:

العبارة رقم 01: "تهتم بتجديد معارفك ومهاراتك" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 4.23 وانحراف معياري قيمته 0.206 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفع جدا مما يدل على أن أغلب الأفراد هم مهتمون بتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال قابليتهم لتبني معارف جديدة ومواكبة تغيرات المحيط المتسارعة.

العبارة رقم 2: "تساهم في خلق أفكار جديدة لمنظمتك". حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة بـ4.25 وانحراف معياري قيمته 0.615 واحتلت العبارة المرتبطة الأولى بدرجة قبول مرتفع جدا، ونلاحظ أن أغلب أفراد العينة لهم مشاركات في توليد أفكار جديدة وهذا دال على أن معارفهم لا تستهلك بالاستخدام فقط بل تتطور وتتولد لتحسين أداء المؤسسة.

العبارة رقم 03: "تقوم بتبادل أفكارك ومعرفك مع الآخرين" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 4.14 معياري قيمته 0.955 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفع، هذا أن أفراد العينة يتقاسمون أفكارهم ومعارفهم وهذا راجع إلى ثقافة العمل الجماعي.

العبارة رقم 04: "تعتقد أن لديك مهارات كامنة لم توظفها في عملك" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 4.09 وانحراف معياري قيمته 0.09 وانحراف معياري قيمته 0.709 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على وجود طاقات كامنة لم توظف، مما يحرم المؤسسة من الاستفادة من معرفة هؤلاء الأفراد.

العبارة رقم 05: "سبق وأن التحقت بدورة تكوينية قصد تنمية معارفك" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 3.75 وانحراف معياري قيمته 1.64 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة بدرجة قبول مرتفع ومنه يمكن القول أن أغلب الأفراد التحقوا بدورة تكوينية لتنمية معارفهم وذلك من أجل إكساب الأفراد مؤهلات وقدرات تسمح لهم بممارسة عملهم، وكذلك تساعد المؤسسة على اكتساب معارف جديدة لمسايرة التطورات.

العبارة رقم 06: "تحصل على المعلومات في وقتها المناسب" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 3.57 وانحراف معياري قيمته متغير 1.129 واحتلت العبارة المرتبة الحادية عشر بدرجة قبول مرتفع وهذا يدل على أن جميع الموظفين يسعون للبحث عن المعلومات وكذلك فإن المنظمة تمتلك قدر كافي من القدرات في إيصال المعلومات للأفراد العاملين.

العبارة رقم 07: "تم عملية اختيار الموظفين وفقا لمبدأ المهارة والخبرة" حيث بلغ المتوسط المرجح 3.57 وانحراف معياري قيمته 1.087 واحتلت العبارة المرتبة الحادية عشر بدرجة قبول مرتفع، وهذا يدل على أن المنظمة تعمل على توظيف أفراد لديهم رصيد معرفي في مجال العمل من أجل الاستفادة من مهاراتهم.

العبارة رقم 08: "توفر المنظمة أساليب تكنولوجية حديثة تساعدها على اكتساب المعرفة" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 4.02 وانحراف معياري بقيمة 0.698 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة قبول مرتفع وهذا يدل على تأثر المؤسسة بالتغيرات التكنولوجية المحيطة بها وحرصها على استخدام الوسائل الحديثة من أجل اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة والاستفادة منها.

العبارة رقم 09: "تخزن المنظمة معارفها في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 3.93 وانحراف معياري قيمته 0.759 واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة قبول مرتفع وبالتالي فإن المؤسسة تستخدم الحاسوب كأهم الوسائل لتخزين المعرفة لخوفها من فقدان الأشخاص الحاملين لها الذين يغادرونها لسبب أو لآخر.

العبارة رقم 10: "تقوم المنظمة بتدوين تجارب وخبرات الموظفين" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 3.59 وانحراف معياري قيمته 1.019 واحتلت المرتبة العاشرة بدرجة قبول مرتفع فإن المنظمة تقوم بتدوين تجارب وخبرات الموظفين وحفظها في قواعد للمعرفة من أجل الرجوع إليها والاستفادة منها مستقبلا.

العبارة رقم 11: "المعرفة التي تتحصل عليها المنظمة تكون محمية بالصيغ القانونية" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 3.89 وانحراف معياري قيمته 0.754 واحتلت المرتبة الثامنة بدرجة قبول مرتفع مما يدل على حرص المنظمة على تخزين المعرفة واهتمامها الكبير بها.

العبارة رقم 12: "توفر المنظمة المناخ المناسب للعاملين لتبادل المعرفة والمعلومات" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 3.59 وانحراف معياري قيمته 1.168 واحتلت المرتبة العاشرة بدرجة قبول مرتفع يدل على أن الأفراد العاملين داخل المؤسسة يستطيعون تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.

العبارة رقم 13: "تساهم المعرفة التي تحصلون عليها في تحقيق أهداف المنظمة" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 3.91 وانحراف معياري قيمته 0.910 واحتلت المرتبة السابعة بدرجة قبول مرتفع مما يدل على أن المنظمة تسمى إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان.

العبارة رقم 14: "يتعامل المسؤولون مع أخطائك كخبرات تعلم للاستفادة منها مستقبلا" حيث بلغ المتوسط المرجح 3.36 وانحراف معياري قيمته 1.163 واحتلت المرتبة الثانية عشر بدرجة قبول متوسط مما يدل على أن أخطاء العمال ينظر لها من طرف المسؤول على أنها خبرات تعلم يستفاد منها لهدم تكرارها مستقبلا.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور أداء الموارد البشرية

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات أفراد نحو محور أداء الموارد البشرية وكذلك التوزيع النسبي والمتوسط المرجح والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12) توزيع إجابات نحو أداء الموارد البشرية والانحراف المعياري.

الترتيب	النتيجة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسبة	العبارة
2	مرتفع	موافق	0.939	4.05	16	25	1	1	1	التكرار	01
					31.8	52.3	2.3	2.3	2.3	النسبة	
9	مرتفع	موافق	1.043	3.43	4	22	10	5	3	التكرار	02
					9.1	50	22.7	11.4	6.8	النسبة	
3	مرتفع	موافق	0.863	4	10	29	1	3	1	التكرار	03
					22.7	65.9	2.3	6.8	2.3	النسبة	

5	مرتفع	موافق	1.073	3.68	9	21	7	5	2	التكرار	العبارة 04
					20.5	47.7	15.9	11.4	4.5	النسبة	
6	مرتفع	موافق	0.942	3.64	5	26	6	6	1	التكرار	العبارة 05
					11.4	59.1	13.6	13.6	2.3	النسبة	
12	متوسط	محايد	1.197	3.09	2	20	9	6	7	التكرار	العبارة 06
					4.5	45.5	20.5	13.6	15.9	النسبة	
8	مرتفع	موافق	1.023	3.48	6	18	13	5	2	التكرار	العبارة 07
					13.6	40.9	29.5	11.4	4.5	النسبة	
13	متوسط	محايد	1.210	2.98	4	12	14	7	7	التكرار	العبارة 08
					9.1	27.3	31.8	15.9	15.9	النسبة	
10	متوسط	محايد	1.153	3.3	6	14	16	3	5	التكرار	العبارة 09
					13.6	31.8	36.4	6.8	11.4	النسبة	
14	متوسط	محايد	1.047	2.86	2	11	14	13	4	التكرار	العبارة 10
					4.5	25	31.8	29.5	9.1	النسبة	
7	مرتفع	موافق	1.066	3.55	8	17	12	5	2	التكرار	العبارة 11
					18.2	38.6	27.3	11.4	4.5	النسبة	
11	متوسط	محايد	1.061	3.11	3	14	16	7	4	التكرار	العبارة 12
					6.8	31.8	36.4	15.9	9.1	النسبة	
4	مرتفع	موافق	0.851	3.70	6	24	9	5	-	التكرار	العبارة 13
					13.6	54.5	20.5	11.4	-	النسبة	
1	مرتفع جدا	موافق بشدة	0.542	4.41	19	24	1	-	-	التكرار	العبارة 14
					43.2	54.5	2.3	-	-	النسبة	
-	مرتفع	موافق	0.48503	3.5195	98	275	131	73	39	التكرار	المحور الأول
					15.91	44.64	21.27	18.85	6.33	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل spss

يظهر الجدول من خلال إجابات المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة أن هناك مستوى مرتفع فيما يتعلق بجميع محاور أداء الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط المرجح لجميع فقرات المحور 3.5195 وانحراف معياري قيمته 0.48503 ويمكن توضيح المتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور من خلال الآتي:

العبارة رقم 01: "تتغيب عن العمل للضرورة القصوى" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 4.05 وانحراف معياري قيمته 0.939 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفع مما يدل على أن العمال يحاولون قدر الإمكان عدم التغيب عن العمل وذلك بسبب اعتماد المنظمة على كشف حضور يومي صارم وكذلك بسبب قدرتهم على الاستمرار بالعمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الأحوال.

العبارة رقم 02: "يوجد زيادة في راتبك الشهري منذ دخولك المنظمة" حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذه العبارة 3.43 وانحراف معياري قيمته 1.043 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة بدرجة قبول مرتفع ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تهتم بالوضع المالي بعلمها حتى ينصب تفكيرهم في تطوير المؤسسة وزيادة أرباحها.

العبارة رقم 03: "يمكن العمل لساعات إضافية من أجل إنهاء مهامك" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 4 وانحراف معياري 0.863 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفع مما يدل على أن العمال يحاولون قدر الإمكان إنهاء متطلبات عملهم حتى خارج أوقات العمل الرسمية.

العبارة رقم 04: "توفر لكم المنظمة فرص الاشتراك في دورات تدريبية دورية" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 3.68 وانحراف معياري قيمته 1.073 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة قبول مرتفع وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة قد التحقوا بدورات تدريبية وبالتالي تسعى المنظمة إلى تزويدهم بما هو جديد في مجال عملهم.

العبارة رقم 05: "يتيح المسؤول المجال للموظفين العمل في مجموعات" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 3.64 وانحراف معياري قيمته 0.942 واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة قبول مرتفع مما يدل على توفر فرق عمل تسعى لإيجاد حلول لمشاكل مؤسسة وجلب أفكار جديدة وتقديم خدمات أفضل.

العبارة رقم 06: "تمتلك المنظمة ما تحتاجه من العمال لديهم المعارف اللازمة لأداء عمل جيد" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 3.09 وانحراف معياري قيمته 1.197 واحتلت العبارة المرتبة الثانية عشر بدرجة قبول متوسط بمعنى أن المنظمة تمتلك عمال لديهم القدرة على تحقيق الأهداف على النحو المخطط بأقل التكاليف.

العبارة رقم 07: "تعتبر المنظمة تطوير مهارتك ومعارفك استثمار وليس تكلفة" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 3.48 وانحراف معياري قيمته 1.023 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بدرجة قبول مرتفع مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتدريب العمال لتحسين مهاراتهم وخبراتهم في ممارسة عملهم.

العبارة رقم 08: "يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة" حيث بلغ المتوسط المرجح 2.98 وانحراف معياري قيمته 1.210 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة عشر بدرجة قبول متوسط مما يدل على اهتمام المنظمة بتقييم أداء موظفيها وحرصها على اعتماد نظام تقييم أداء فعال.

العبارة رقم 09: "توجد معايير محددة لتقييم أدائك" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 3.30 معياري 1.153 واحتلت العبارة المرتبة العاشرة بدرجة قبول متوسط وهذا يدل على أن هناك عمال يعلمون أن هناك معايير لتقييم أدائهم بينما آخرون يجهلون ذلك وهذا راجع إلى ثقافة العامل في مجال عمله ومن بين هذه المعايير نجد التربصات، التكوينات، الملتقيات، التقارير، مستوى الأداء، الأفكار الجديدة، المواظبة، النشاط، الخبرة.

العبارة رقم 10: "تحصل مكافأة عند أداء عمل جيد" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 3.86 وانحراف معياري قيمته 1.047 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة عشر بدرجة قبول متوسط، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في سياساتها اتجاه عمالها على التحفيز المعنوي دون تحفيز مادي الذي له دور كبير هو الآخر في تحسين المورد البشري.

العبارة رقم 11: تعمل الإدارة على المتابعة المستمرة لأداء موظفيها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.55 وانحراف معياري قيمته 1.066 واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة قبول مرتفع مما يدل على أن هناك متابعة من قبل الإدارة بهدف القيام بعملية المقارنة بين ما تم انجازه وما تم التخطيط له من أجل القيام بالإجراءات اللازمة.

العبارة رقم 12: " يتميز نظام التقييم في إدارتك وسيلة لاكتشاف الأخطاء وتحسين الأداء" حيث بلغ المتوسط المرجح 3.11 وانحراف معياري قيمة 1.061 واحتلت العبارة المرتبة الحادية عشر بدرجة قبول متوسط مما يدل على وجود نظام تقييم أداء ناجح يساعد على تحسين أداء المنظمة وتصحيح الأخطاء.

العبارة رقم 13: " تمنح المنظمة للعاملين درجة من الحرية في طريقة أداء العمل" حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه العبارة 3.70 انحراف معياري قيمته 0.851 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول مرتفع مما يدل على أن العاملين غير مقيدون بنظام معين داخل المنظمة وتهم الحرية في أداء عملهم.

العبارة رقم 14: "تساعد الوسائل الحديثة كالحاسوب والانترنت على الرفع من أدائك" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.41 والانحراف المعياري قيمته 0.542 واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفع جدا، نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يرون أن هذه الوسائل تساعد فعلا على الرفع من الأداء وهذا يدل على قدرتها في تحقيق الفعالية.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى إبراز إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة -

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجورف - سمر نوف (Sample-1)): تم إجراء اختبار كولمجورف - سمر نوف للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار

ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً والذي تم بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من عينة الدراسة ويوضح الجدول رقم (12) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء من الاستبيان أكبر من 0.05 ($\text{sig} > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار Z	محتوى القسم	محاور الاستبيان
0,615	0,795	إدارة المعرفة	الأول
0,543	0,803	أداء المورد البشري	الثاني
0,101	0,213		الاستبيان الكلي

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المعرفة وتفعيل أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة سيتم توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نوع المتغير	المتغيرات	ثبات الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة المحسوبة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
مستقل	إدارة المعرفة	1.417	0.546	0.458	0.0209	3.335	11.12	0.002
تابع	تفعيل أداء الموارد البشرية							

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على نتائج تحليل SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة 0.458 وهو ارتباط معنوي (SIG=0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين إدارة المعرفة وتفعيل أداء الموارد البشرية.

كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.209$ أي نسبته 20.9% من إدارة المعرفة تساهم في تفعيل أداء الموارد البشرية أي أن 20.9% من متغيرات تفعيل أداء الموارد البشرية تعود لإدارة المعرفة.

أما عن المعنوية الكلية نجدها من خلال اختبار فيشر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 11.12 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5% أي (SIG=0.002) $0.05 >$ بمعنى أن النموذج كليا معنوي وله دلالة إحصائية أي العلاقة بين المتغيرين تأخذ الشكل الخطي.

أما فيما يخص المعنوية الجزئية، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار 0.546 كما بلغت قيمة الانحراف المعياري للثابت 0.634 فيما بلغت للمتغير المستقل 0.164. وقيمة t المحسوبة للثابت 2.238 وللمتغير المستقل 3.335 من خلال قيمة sig نجد أن (SIG=0.031) للثابت وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أن الثابت معنوي، أما sig للمتغير المستقل فقد بلغت قيمته 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 أن دالة معنوية أو دلالة إحصائية.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وتفعيل أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية ومما سبق يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كمايلي:

$$Y=1.417+0.546x$$

حيث:

X: تعبر عن قيمة المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

وY: تعبر عن قيمة التنبؤ بالمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتفعيل أداء الموارد البشرية.

ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية

تم صياغة فروض الدراسة وتحليل الانحدار الخطي لمختلف محاور الاستبيان من خلال مايلي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وإنتاجية المورد البشري سيتم توضيح نتائج اختبار الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نوع المتغير	المتغيرات	ثبات الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة المحسوبة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
مستقل	إدارة المعرفة	0.901	0.858	0.567	0.305	10211	19.909	0.00
تابع	إنتاجية الموارد البشرية							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحصيل SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمته 0.567 هو ارتباط معنوي، كما بلغت قيمته (SIG=0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين إدارة المعرفة وإنتاجية المورد البشري. كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.305$ أي ما نسبته 30.5% من التغيرات في إنتاجية المورد البشري تعود إلى إدارة المعرفة أي ما نسبته 30.5% من إدارة المعرفة يساهم في تفسير إنتاجية المورد البشري.

أما عن المعنوية الكلية نجدها من خلال اختبار فيشر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 19.909 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5% (SIG=0.002) $0.05 >$ بمعنى النموذج كليا معنوي وله دلالة إحصائية.

وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.858 كما بلغت قيمة t المحسوبة 10211.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير بين إدارة المعرفة وإنتاجية المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية، ومما سبق يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y=0.901+0.858x$$

حيث:

X: يمثل قيمة المتغير المستقل

Y: يمثل التنبؤ بالمتغير التابع

وبهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وإنتاجية المورد البشري.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري.

سيتم توضيح نتائج اختبار الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نوع المتغير	المتغيرات	ثبات الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة المحسوبة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
مستقل	إدارة المعرفة	0.427	0.862	0.645	0.416	0.700	29.916	0.00
تابع	كفاءة الموارد البشرية							

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة 0.645 هو ارتباط معنوي، كما بلغت قيمة (SIG=0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري.

كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.416$ أي ما نسبته % 41.6 من التغيرات في كفاءة المورد البشري تعود إلى إدارة المعرفة أي ما نسبته %41.6 من إدارة المعرفة يساهم في تفسير كفاءة المورد البشري.

أما عن المعنوية الكلية نجدها من خلال اختبار فيشر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 29.916 وهي معنوية عند مستوى المعنوية %5 (SIG=0.002) $0.05 >$ بمعنى النموذج كليا معنوي وله دلالة إحصائية.

وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.862 كما بلغت قيمة t المحسوبة 0.00700.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية، ومما سبق يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y=0.427+0.862x$$

حيث:

X: يمثل قيمة المتغير المستقل

y: يمثل التنبؤ بالمتغير التابع

وبهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى الآتية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكفاءة المورد البشري".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتقييم أداء الموارد البشرية

سيتم توضيح نتائج اختبار الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نوع المتغير	المتغيرات	ثبات الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة المحسوبة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
مستقل	إدارة المعرفة	0.630-	1.140	0.899	0.809	13.323	177.491	0.00
تابع	كفاءة الموارد البشرية							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة 0.899 هو ارتباط معنوي، كما بلغت قيمة (SIG=0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وتقييم أداء المورد البشري. كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.809$ أي ما نسبته % 80.9 من التغيرات في تقييم أداء المورد البشري تعود إلى إدارة المعرفة أي ما نسبته %80.9 من إدارة المعرفة يساهم في تقييم أداء المورد البشري.

أما عن المعنوية الكلية نجدها من خلال اختبار فيشر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 177.491 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5% (SIG=0.00) $0.05 >$ بمعنى أن النموذج كلياً معنوي وله دلالة إحصائية.

وبلغت قيمة معامل الانحدار 1.140 كما بلغت قيمة t المحسوبة 13.323.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير بين إدارة المعرفة وتقييم أداء الموارد البشري بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية، ومما سبق يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = -0.630 + 1.140x$$

حيث:

X: يمثل قيمة المتغير المستقل

Y: يمثل التنبؤ بالمتغير التابع

وبهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى الآتية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتقييم أداء الموارد البشري".

خاتمة الفصل الثاني

من خلال الدراسة الميدانية والتي اقتصت بدراسة دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة- تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول التعريف بالمنظمة التي مرت بعدة مراحل تاريخية لتصل إلى ما عليه الآن من تطور في مجال الاتصال، إضافة إلى أهم أهدافها

ونشاطاتها والتي من بينها تطوير واستمرار شبكات الاتصالات العامة والخاصة والعمل على زيادة حصتها في السوق وحياسة مكانة مميزة فيه.

أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى كيفية التحضير للدراسة الميدانية من خلال دراسة مجتمع الدراسة إضافة إلى التعرف على عينة الدراسة والأدوات المساعدة على الدراسة، كما تم التطرق إلى كيفية تنفيذ الدراسة من خلال اختبار الاستبيان من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ... الخ.

أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى تحليل البيانات الشخصية للعينة محل الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات متغيرات الدراسة، حيث تبين أن بيان الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وتم كذلك اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية حيث أنه تم قبول جميع الفرضيات، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتفعيل أداء الموارد البشرية بما في ذلك الإنتاجية والكفاءة وتقييم الأداء.

الثقافة العامة



الخاتمة العامة

تعتبر المعرفة الأصل الأكثر قيمة في المنظمات، وتتمثل المهمة الأساسية لهذه الأخيرة في كيفية المحافظة عليها وكيفية استخدامها من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية وهذا يتطلب إدارات تعمل على توفيرها على مستوى النشاطات المحددة بشكل يجعلها برنامجاً يومياً لجميع الأقسام، وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة التي تهدف بشكل أساسي إلى توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية.

كذلك حظي موضوع أداء الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين نظراً لأهميته البالغة في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك تقوم جميع المنظمات بعملية تقييم له من أجل تحسينه ويكون ذلك من خلال معرفة أهم الانحرافات والقيام بعملية تصحيحها وتحقيق ذلك تعتبر إدارة المعرفة أهم سبيل للوصول إلى هذا الهدف.

فإدارة المعرفة دور في تفعيل أداء الموارد البشرية من خلال مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في عقولهم وتخصصاتهم وجعلتهم متفاعلين ومتشاركين في تحقيق أهداف المنظمة، كذلك تحقق الملائمة الكبيرة للعاملين من خلال جعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات وتقبلها، فكافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعارف التي تحصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي، وهذا ما يؤدي إلى توظيف المعرفة الكامنة فيهم وتحويلها إلى تطبيقات وإبداعات ترفع من مستوى إنتاجيتهم وكفاءتهم بشكل يتماشى مع التغيرات القائمة.

نتائج الدراسة

تم التوصل من خلال الدراسة إلى النتائج التي يمكن تقسمها كالاتي:

أ. النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج النظرية التالية:

- المعرفة عبارة عن معلومات مكتسبة من قبل الفرد تؤدي إلى فعل الأشياء بجودة وكفاءة عالية.
- إن إدارة المعرفة هي أكبر من إعطاء المعلومات الصحيحة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، إنما هي إدارة المعرفة الكامنة، في عقول الأفراد والتي لا بد من تعزيزها بالعمل الجماعي.
- التعامل الكفاء مع عامل المعرفة يتطلب هيكل تنظيمي مرن ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.
- إن العمل كفريق يساعد في اكتساب معارف جديدة ونقلها بين أفراد الفريق مما يؤدي إلى بروز مقترحات جديدة.
- يعتبر تقييم الأداء نشط مستمر يبدأ مع قيام المنظمة ويستمر باستمرارها
- يساعد نظام تقييم الأداء على تحسين علاقات العمل في المنشأة فهو يخلق شعور الرضا بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أدائهم.

ب. النتائج الميدانية: أما الدراسة التطبيقية فنتائجها كالتالي:

- المنظمة محل الدراسة تعتمد على المعرفة وتعتبرها أهم مواردها الإستراتيجية وتعمل جاهدة على توفيرها في وقتها المناسب.

- تطبيق المنظمة عمليات إدارة المعرفة بشكل فعال وتسمى جاهدة إلى اكتساب المعرفة ونقلها بين الأفراد واستخدامها.
- هناك اهتمام بكل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تهتم المنظمة بالموارد البشري وتعتبره جزءاً أساسياً منها وتعمل على تطوير مهاراته ومعارفه.
- يتوفر لدى المنظمة كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على تطبيق مختلف أبعاد إدارة المعرفة.
- غياب أسلوب التحفيز المادي للموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة بالرغم من أهميته في دفع الأفراد للعمل بجدية ومهارة أفضل.
- تسعى المنظمة إلى تنمية التعاون بين كافة الموارد البشرية وبت روح الفريق بينهم من أجل تبادل المعارف والخبرات.
- يحظى التدريب باهتمام كبير من قبل المنظمة باعتباره عامل مهم للرفع من أدائها.

التوصيات

- من خلال ما تقدم من نتائج يمكن القول أن على مسؤولي المنظمة اتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات والتي من أهمها:
- يجب على المنظمة المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم مادياً ومعنوياً للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة.
- توظيف المبدعين والمحافظة عليهم وتعزيز قدراتهم الجوهرية.
- استغلال قدرات ومعارف الأفراد بشكل يضمن تحقيق التميز وتشجيع كل الأفراد على الإبداع، وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.
- الإكثار من الدورات التدريبية للعمال خاصة في مجال نقل المعارف والخبرات.

- العمل على تنمية روح الفريق من خلال إشراك العاملين أكثر في جو العمل ليتم دمجهم بطريقة يتناسبون فيها مع بعضهم البعض، حتى يتم إفراز ما لديهم من أفكار لتطوير المنتجات والخدمات المقدمة.
- العمل على تحسين نظام تقييم الأداء لأن ذلك يشجع العاملين على إطلاق معارفهم وزيادة الرضا الوظيفي الذي يعكس إيجابيا على أداء الفرد.
- المتابعة المستمرة لأداء الموظفين من أجل اكتشاف الأخطاء مبكرا ومحاولة تصحيحها لمعالجة المشاكل التي تواجههم في أداء العمل.

آفاق الدراسة

- سيتم اقتراح بعض المواضيع التي مكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية تكمل مختلف زوايا هذا البحث كالاتي:
- دور توليد المعرفة في تحقيق التميز.
 - دور الأداء المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية.
 - دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء البشري.
 - واقع إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية.
 - مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق التعلم التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

❖ الكتب:

1. إبراهيم حمد العبود وآخرون، تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية الأسس والمشكلات والحلول، معهد الإدارة العامة، الرياض: 2004.
2. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جديد للنشر والتوزيع، الأردن: 2013.
3. إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن: 2008.
4. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن: 2013.
5. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: 2011.
6. إيمان حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الأردن: 2007.
7. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة "الأسس النظرية والتطبيقية في المصارف التجارية"، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن: 2012.
8. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان: دون سنة نشر.
9. حجابي هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، دار الأهلية، عمان: 2005.
10. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان: 2005.
11. حسين عجالات حسن، إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمة الأعمال، دار الرائد للنشر والتوزيع، الأردن: 2008.
12. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر: 2005.
13. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة "التحديات والتقنيات والحلول"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن: 2010.

14. خيضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2010.
15. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن: 2007.
16. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: 2014.
17. رحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن: 2008.
18. روجي البعلبكي، منير البعلبكي، قاموس المورد المزدوج، ط11، دار العلم، بيروت: 2007.
19. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة "وظائف المدير"، دار دجلة، العراق: 2007.
20. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر توزيع، الإسكندرية: 2000.
21. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، منحنى خطي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن: 2008.
22. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، سوريا: 2013، ص: 32.
23. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن: 2006، ص: 26.
24. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، جامعة المنصورة: 2007.
25. العشي هارون، بوراس فايق، إدارة المعرفة كمدخل لتقرير دور الثقافة المنظمة في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة، الجزائر: 2008.

26. علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهوما وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
27. عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى المتن والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن: 2013.
28. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الأردن: 2007.
29. الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة: 2005.
30. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية: 2007.
31. محمد عود أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء، عمان: 2008.
32. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن: 2016.
33. نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول نظرية وجذور التطبيق، ط1، المكتبة العصرية، الإسكندرية: 2008.
34. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة مفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن: 2005.
35. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، ط2، مزيدة ومنفتحة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: 2008

❖ المذكرات:

36. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة: البنك الموريناني للتجارة الدولية BMCI، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان: 2009-2010.

37. بكر فواز عبد الله الحياي، أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية دراسة تطبيقية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن: 2012.
38. داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة اقتصادية المعرفة والمعارف، كلية علوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر: 2011/2010.
39. زرقان ريمياء، لقبيشي نرجس، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء -تقريت-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة: 2012-2013.
40. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة دراسة الحالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان: 2011-2010.
41. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية لمكتبات جامعة باتنة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر: 2009.
42. سيوان عبد الحق، جوهر رشيد، أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات الجزائر تبسة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة: 2016-2017.
43. صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر: 2011/2010.

44. صوالح سميرة، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عصر البرناوي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة: 2013/2012.
45. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية: 2013.
46. علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، أكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: 2011.
47. عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر: 2011.

❖ المجالات:

48. أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات، الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، مج14، ع1: 2012.
49. صالحه عبد الله عيسان، وجيهة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، البصائر مجلة علمية، ع1، عمان: 2008.
50. عصام حناوي، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، ط1، المجلد 2، البعد البيئي، الدار العربية للعلوم، بيروت: 2006.

51 فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ماي 2017.

❖ **الملتقيات:**

52. منية خليفة، أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر: 2011.

❖ **الكتب باللغة الأجنبية:**

53. Marilyn M.Helms, D.B.A, Encycolopedia of managemebt, 2006, thansongale a part of the thomson corporation, printed in the united stated of America 5th edition,

العلماء حقا





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

السنة: ثانية ماستر 2018/2017

إستمارة إستبيان حول:

إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية

الأخت الفاضلة/ الأخ الفاضل: تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة.

وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، علما أن إجاباتكم ستستعمل لغايات البحث العلمي، كما أنها ستحاط بالسرية التامة. نقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم.

إعداد الطالبتين

تحت إشراف الأستاذة:

بن بلقاسم شيما

د- نوال بوعلاق.

بن عيسى فاطمة الزهراء

أولاً: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40
- من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3-المستوى التعليمي: متوسط بكالوريا جامعي
- دبلوم معهد آخر عون تنفيذ إطار
- 4- المركز الوظيفي: عون تحكم إطار مسير إطار سامي
- 5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات أكثر من 15 سنة من 10 إلى 15 سنة

ثانيا: محاور الإستبيان

المحور الأول: إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	موافق غير بشدة	غير موافق
01	تهتم بتجديد معرفك ومهاراتك					
02	تساهم في خلق أفكار جديدة لمنظمتك					
03	تقوم بتبادل أفكارك ومعارفك مع الآخرين					
04	تعتقد أن لديك مهارات كامنة لم توظفها في عملك					
05	سبق وأن إلتحقت بدورة تكوينية قصد تنمية معارفك					
06	تحصل على المعلومات في وقتها المناسب					
07	تتم عملية إختيار الموظفين وفقا لمبدأ المهارة والخبرة					
08	توفر المنظمة أساليب تكنولوجية حديثة تساعدها على إكتساب المعرفة					
09	تخزن المنظمة معارفها في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والإستفادة منها					
10	تقوم المنظمة بتدوين تجارب وخبرات الموظفين					
11	المعرفة التي تتحصل عليها المنظمة تكون محمية بالصيغ القانونية					
12	توفر المنظمة المناخ المناسب للعاملين لتبادل المعرفة والمعلومات					
13	تساهم المعرفة التي تحصلون عليها في تحقيق أهداف المنظمة					
14	يتعامل المسؤولون مع أخطائك كخبرات تعلم للإستفادة منها مستقبلا					

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	موافق غير بشدة	غير موافق
01	تتغيب عن العمل للضرورة القصوى					
02	يوجد زيادة في راتبك الشهري منذ دخولك المنظمة					
03	يمكن العمل لساعات إضافية من أجل إنهاء مهامك					
04	توفر لكم المنظمة فرص الإشتراك في دورات تدريبية دورية					
05	يتيح المسؤول المجال للموظفين للعمل في مجموعات					
06	تمتلك المنظمة ما تحتاجه من العمال لديهم المعارف اللازمة لأداء عمل جيد					
07	تعتبر المنظمة تطوير مهاراتك ومعارفك إستثمار وليس تكلفة					
08	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة.					
09	توجد معايير محددة لتقييم أدائك					
10	تحصل على مكافآت عند أداء عمل جيد					
11	تعمل الإدارة على المتابعة المستمرة لأداء موظفيها					
12	يعتبر نظام التقييم في إدارتكم وسيلة لإكتشاف الأخطاء وتحسين الأداء.					
13	تمنح المنظمة للعاملين درجة من الحرية في طريقة أداء العمل.					
14	تساعد الوسائل الحديثة كالحاسوب والأنترنت على الرفع من أدائك					

تكرارات المتغيرات الديموغرافية

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	43,2	43,2	43,2
	أنثى	25	56,8	56,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	13	29,5	29,5	29,5
	من 30 إلى 40 سنة	23	52,3	52,3	81,8
	من 40 إلى 50 سنة	8	18,2	18,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	1	2,3	2,3	2,3
	بكالوريا	6	13,6	13,6	15,9
	جامعي	30	68,2	68,2	84,1
	دبلوم معهد	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملاحق

المركز الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون تحكم	5	11,4	11,4	11,4
	عون تنفيذ	11	25,0	25,0	36,4
	إطار	16	36,4	36,4	72,7
	إطار مسير	7	15,9	15,9	88,6
	إطار سامي	5	11,4	11,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	10	22,7	22,7	22,7
	من 5 إلى 10 سنوات	19	43,2	43,2	65,9
	من 10 إلى 15 سنة	14	31,8	31,8	97,7
	من 15 سنة فأكثر	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملاحق

الإحصاءات الوصفية و التكرارات لعبارات المحورين

Statistics						
		تهتم بتجديد معارفك و مهاراتك	تساهم في خلق أفكار جديدة لمنظمتك	تقوم بتبادل أفكارك و معارفك مع الآخرين	تعتقد أن لديك مهارات كاملة لم توظفها في عملك	سبق و أن التحقت بدورة تكوينية لتنمية معارفك
N	Valid	44	44	44	44	44
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,23	4,25	4,14	4,09	3,75
Std. Deviation		,8030	,6150	,9550	,7090	1,164

Statistics						
		تحصل على المعلومات في وقتها المناسب	تتم عملية اختيار الموظفين وفقا لمبدأ المعرفة و الخبرة	توفر المنظمة أساليب تكنولوجية حديثة تساعد على اكتساب المعرفة	تخزن المنظمة معارفها في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها و الاستفادة منها	تقوم المنظمة بتدوين تجارب وخبرات الموظفين
N	Valid	44	44	44	44	44
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,57	3,57	4,02	3,93	3,59
Std. Deviation		1,129	1,087	,698	,759	1,019

Statistics						
		المعرفة التي تحصل عليها المنظمة تكون محمية بالصيغ القانونية	توفر المنظمة المناخ المناسب للعاملين لتبادل المعرفة و المعلومات	تساهم المعرفة التي تحصلون عليها في تحقيق أهداف المنظمة	يتعامل المسؤولون مع أخطائك كخبرات تعلم للإستفادة منها مستقبلا	
N	Valid	44	44	44	44	
	Missing	0	0	0	0	
Mean		3,89	3,59	3,91	3,36	
Std. Deviation		,754	1,168	,910	1,163	

الملاحق

تهتم بتجديد معارفك و مهاراتك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
	غير موافق	1	2,3	2,3	4,5
	محايد	1	2,3	2,3	6,8
	موافق	25	56,8	56,8	63,6
	موافق بشدة	16	36,4	36,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

تساهم في خلق أفكار جديدة لمنظمتك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2,3	2,3	2,3
	محايد	1	2,3	2,3	4,5
	موافق	28	63,6	63,6	68,2
	موافق بشدة	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

تقوم بتبادل أفكارك و معارفك مع الآخرين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,5	4,5	4,5
	غير موافق	1	2,3	2,3	6,8
	محايد	2	4,5	4,5	11,4
	موافق	23	52,3	52,3	63,6
	موافق بشدة	16	36,4	36,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملاحق

تعتقد أن لديك مهارات كافية لم توظفها في عملك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	4,5	4,5	4,5
	محايد	3	6,8	6,8	11,4
	موافق	28	63,6	63,6	75,0
	موافق بشدة	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

سبق و أن التحقت بدورة تكوينية لتنمية معارفك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,5	4,5	4,5
	غير موافق	6	13,6	13,6	18,2
	محايد	6	13,6	13,6	31,8
	موافق	17	38,6	38,6	70,5
	موافق بشدة	13	29,5	29,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

تحصل على المعلومات في وقتها المناسب					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6,8	6,8	6,8
	غير موافق	5	11,4	11,4	18,2
	محايد	8	18,2	18,2	36,4
	موافق	20	45,5	45,5	81,8
	موافق بشدة	8	18,2	18,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

تتم عملية اختيار الموظفين وفقا لمبدأ المعرفة و الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,5	4,5	4,5
	غير موافق	6	13,6	13,6	18,2
	محايد	9	20,5	20,5	38,6
	موافق	19	43,2	43,2	81,8
	موافق بشدة	8	18,2	18,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

توفر المنظمة أساليب تكنولوجية حديثة تساعد على اكتساب المعرفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	4,5	4,5	4,5
	محايد	4	9,1	9,1	13,6
	موافق	29	65,9	65,9	79,5
	موافق بشدة	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

تخزن المنظمة معارفها في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها و الاستفادة منها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	6,8	6,8	6,8
	محايد	5	11,4	11,4	18,2
	موافق	28	63,6	63,6	81,8
	موافق بشدة	8	18,2	18,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملاحق

تقوم المنظمة بتدوين تجارب وخبرات الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
	غير موافق	8	18,2	18,2	20,5
	محايد	5	11,4	11,4	31,8
	موافق	24	54,5	54,5	86,4
	موافق بشدة	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

المعرفة التي تحصل عليها المنظمة تكون محمية بالصيغ القانونية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	6,8	6,8	6,8
	محايد	6	13,6	13,6	20,5
	موافق	28	63,6	63,6	84,1
	موافق بشدة	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

توفر المنظمة المناخ المناسب للعاملين لتبادل المعرفة و المعلومات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,5	4,5	4,5
	غير موافق	9	20,5	20,5	25,0
	محايد	3	6,8	6,8	31,8
	موافق	21	47,7	47,7	79,5
	موافق بشدة	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملاحق

تساهم المعرفة التي تحصلون عليها في تحقيق أهداف المنظمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
	غير موافق	3	6,8	6,8	9,1
	محايد	5	11,4	11,4	20,5
	موافق	25	56,8	56,8	77,3
	موافق بشدة	10	22,7	22,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

يتعامل المسؤولون مع أخطائك كخبرات تعلم للإستفادة منها مستقبلا					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
	غير موافق	13	29,5	29,5	31,8
	محايد	7	15,9	15,9	47,7
	موافق	15	34,1	34,1	81,8
	موافق بشدة	8	18,2	18,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Statistics						
		تتغيب عن العمل للضرورة القصوى	يوجد زيادة في راتبك الشهري منذ دخولك إلى المنظمة	يمكن العمل لساعات إضافية من أجل إنهاء مهامك	توفر لكم المنظمة فرص الاشتراك في دورات تدريبية دورية	يتيح المسؤول المجال للموظفين للعمل في مجموعات
N	Valid	44	44	44	44	44
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,05	3,43	4,00	3,68	3,64
Std. Deviation		,939	1,043	,863	1,073	,942

الملاحق

Statistics						
		تمتلك المنظمة ماتحتاجه من العمال لديهم المعارف اللازمة لأداء عمل جيد	تعتبر المنظمة تطوير مهاراتك و معارفك استثمار وليس تكلفة	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية و الموضوعية و العدالة	توجد معايير محددة لتقييم أدائك	تحصل على مكافآت عند أداء عمل جيد
N	Valid	44	44	44	44	44
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,09	3,48	2,98	3,30	2,86
Std. Deviation		1,197	1,023	1,210	1,153	1,047

Statistics						
		تعمل الإدارة على المتابعة المستمرة لأداء موظفيها	يعتبر نظام التقييم في إدغرتكم وسيلة لاكتشاف الأخطاء و تحسين الأداء	تمنح المنظمة للعاملين درجة من الحرية في طريقة أداء العمل	تساعد الوسائل الحديثة كالحاسوب و الأنترنت على الرفع من أدائك	
N	Valid	44	44	44	44	
	Missing	0	0	0	0	
Mean		3,55	3,11	3,70	4,41	
Std. Deviation		1,066	1,061	,851	,542	

تتغيب عن العمل للضرورة القصوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
	غير موافق	3	6,8	6,8	9,1
	محايد	3	6,8	6,8	15,9
	موافق	23	52,3	52,3	68,2
	موافق بشدة	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملاحق

يوجد زيادة في راتبك الشهري منذ دخولك إلى المنظمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6,8	6,8	6,8
	غير موافق	5	11,4	11,4	18,2
	محايد	10	22,7	22,7	40,9
	موافق	22	50,0	50,0	90,9
	موافق بشدة	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

يمكن العمل لساعات إضافية من أجل إنهاء مهامك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
	غير موافق	3	6,8	6,8	9,1
	محايد	1	2,3	2,3	11,4
	موافق	29	65,9	65,9	77,3
	موافق بشدة	10	22,7	22,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

توفر لكم المنظمة فرص الاشتراك في دورات تدريبية دورية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,5	4,5	4,5
	غير موافق	5	11,4	11,4	15,9
	محايد	7	15,9	15,9	31,8
	موافق	21	47,7	47,7	79,5
	موافق بشدة	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملاحق

يتيح المسؤول المجال للموظفين للعمل في مجموعات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
	غير موافق	6	13,6	13,6	15,9
	محايد	6	13,6	13,6	29,5
	موافق	26	59,1	59,1	88,6
	موافق بشدة	5	11,4	11,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

تمتلك المنظمة ماتحتاجه من العمال لديهم المعارف اللازمة لأداء عمل جيد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	15,9	15,9	15,9
	غير موافق	6	13,6	13,6	29,5
	محايد	9	20,5	20,5	50,0
	موافق	20	45,5	45,5	95,5
	موافق بشدة	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

تعتبر المنظمة تطوير مهاراتك و معارفك استثمار وليس تكلفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,5	4,5	4,5
	غير موافق	5	11,4	11,4	15,9
	محايد	13	29,5	29,5	45,5
	موافق	18	40,9	40,9	86,4
	موافق بشدة	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملاحق

يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية و الموضوعية و العدالة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	15,9	15,9	15,9
	غير موافق	7	15,9	15,9	31,8
	محايد	14	31,8	31,8	63,6
	موافق	12	27,3	27,3	90,9
	موافق بشدة	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

توجد معايير محددة لتقييم أدائك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	11,4	11,4	11,4
	غير موافق	3	6,8	6,8	18,2
	محايد	16	36,4	36,4	54,5
	موافق	14	31,8	31,8	86,4
	موافق بشدة	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

تحصل على مكافآت عند أداء عمل جيد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	9,1	9,1	9,1
	غير موافق	13	29,5	29,5	38,6
	محايد	14	31,8	31,8	70,5
	موافق	11	25,0	25,0	95,5
	موافق بشدة	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملاحق

تعمل الإدارة على المتابعة المستمرة لأداء موظفيها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,5	4,5	4,5
	غير موافق	5	11,4	11,4	15,9
	محايد	12	27,3	27,3	43,2
	موافق	17	38,6	38,6	81,8
	موافق بشدة	8	18,2	18,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

يعتبر نظام التقييم في إدغرتكم وسيلة لاكتشاف الأخطاء و تحسين الأداء					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	9,1	9,1	9,1
	غير موافق	7	15,9	15,9	25,0
	محايد	16	36,4	36,4	61,4
	موافق	14	31,8	31,8	93,2
	موافق بشدة	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

تمنح المنظمة للعاملين درجة من الحرية في طريقة أداء العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	11,4	11,4	11,4
	محايد	9	20,5	20,5	31,8
	موافق	24	54,5	54,5	86,4
	موافق بشدة	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملاحق

تساعد الوسائل الحديثة كالحاسوب و الإنترنت على الرفع من أدائك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	2,3	2,3	2,3
	موافق	24	54,5	54,5	56,8
	موافق بشدة	19	43,2	43,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Statistics			
		ادارة المعرفة	اداء الموارد البشرية
N	Valid	44	44
	Missing	0	0
Mean		3,8490	3,5195
Std. Deviation		,406470	,485030

Correlations			
		ادارة المعرفة	اداء الموارد البشرية
ادارة المعرفة	Pearson Correlation	1	,458**0
	Sig. (2-tailed)		,0020
	N	44	44
اداء الموارد البشرية	Pearson Correlation	,458**0	1
	Sig. (2-tailed)	,0020	
	N	44	44

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,458 ^a	,209	,191	,43637

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,118	1	2,118	11,125	002 ^b 0
	Residual	7,998	42	,190		
	Total	10,116	43			

3

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,418	0,634		2,238	0,031
	ادارة المعرفة	0,546	0,164	0,458	3,335	0,002

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,792	28

تنظيم جداول المتغيرات الديموغرافية

النسبة	التكرار	الجنس
43.2	19	ذكر
56.8	25	أنثى
100	44	المجموع

النسبة	التكرار	العمر
29.5	13	اقل من 30 سنة
52.3	23	من 30 الى اقل من 40
18.2	8	من 40 الى اقل من 50 سنة
100	44	المجموع

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2.3	1	متوسط
13.6	6	بكالوريا
68.2	30	جامعي
15.9	7	ديبلوم معهد
100	44	المجموع

الملاحق

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
11.4	5	عون تحكم
25	11	عون تنفيذ
36.4	16	اطار
15.9	7	اطار مسير
11.4	5	اطار سامي
100	44	المجموع

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
22.7	10	اقل من 5 سنوات
43.2	19	من 5 الى 10 سنوات
31.8	14	من 10 الى 15 سنة
2.3	1	من 15 سنة فاكثر
100	44	المجموع

الملاحق

الترتيب	النتيجة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار و النسبة	
2	مرتفع جدا	موافق بشدة	0,803	4,23	16	25	1	1	1	التكرار	العبارة 01
					36,4	56,8	2,3	2,3	2,3	النسبة	
1	مرتفع جدا	موافق بشدة	615,0	25,4	14	28	1	1	-	التكرار	العبارة 02
					31.8	63.6	2.3	2.3	-	النسبة	
3	مرتفع	موافق	0.955	4.14	16	23	2	1	2	التكرار	03
					36.4	52.3	4.5	2.3	4.5	النسبة	
4	مرتفع	موافق	0.709	4.09	11	28	3	2	-	التكرار	04
					25	63.6	6.8	4.5	-	النسبة	
9	مرتفع	موافق	1.164	3.75	13	17	6	6	2	التكرار	05
					29.5	38.6	13.6	13.6	4.5	النسبة	
11	مرتفع	موافق	1.129	3.57	8	20	8	5	3	التكرار	06
					18.2	45.5	18.2	11.4	6.8	النسبة	
11	مرتفع	موافق	1.087	3.57	8	19	9	6	2	التكرار	07
					18.2	43.2	20.5	13.6	4.5	النسبة	
5	مرتفع	موافق	0.698	4.02	9	29	4	2	-	التكرار	08
					20.5	65.9	9.1	4.5	-	النسبة	
6	مرتفع	موافق	0.759	3.93	8	28	5	3	-	التكرار	09
					18.2	63.6	11.4	6.8	-	النسبة	
10	مرتفع	موافق	1.019	3.59	6	24	5	8	1	التكرار	10
					13.6	54.5	11.4	18.2	2.3	النسبة	
8	مرتفع	موافق	0.754	3.89	7	28	6	3	-	التكرار	11
					15.9	63.6	13.6	6.8	-	النسبة	

الملاحق

10	مرتفع	موافق	1.168	3.59	9	21	3	9	2	التكرار	12
					20.5	47.7	6.8	20.5	4.5	النسبة	
7	مرتفع	موافق	0.910	3.91	10	25	5	3	1	التكرار	13
					28.7	56.8	11.4	6.8	2.3	النسبة	
12	متوسط	محايد	1.163	3.36	8	15	7	13	1	التكرار	14
					18.2	34.1	15.9	29.5	2.3	النسبة	
-	مرتفع	موافق	0,406470	3,8490	143	330	65	63	15	التكرار	المحور الأول
					23.21	53.57	10.55	10.23	2.44	النسبة	

الترتيب	النتيجة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار و النسبة	
2	مرتفع	موافق	0.939	4.05	14	23	3	3	1	التكرار	العبارة 01
					31.8	52.3	6.8	6.8	2.3	النسبة	
9	مرتفع	موافق	1.043	3.43	4	22	10	5	3	التكرار	العبارة 02
					9.1	50	22.7	11.4	6.8	النسبة	
3	مرتفع	موافق	0.863	4	10	29	1	3	1	التكرار	03
					22.7	65.9	2.3	6.8	2.3	النسبة	
5	مرتفع	موافق	1.073	3.68	9	21	7	5	2	التكرار	04
					20.5	47.7	15.9	11.4	4.5	النسبة	
6	مرتفع	موافق	0.942	3.64	5	26	6	6	1	التكرار	05
					11.4	59.1	13.6	13.6	2.3	النسبة	
12	متوسط	محايد	1.197	3.09	2	20	9	6	7	التكرار	06
					4.5	45.5	20.5	13.6	15.9	النسبة	
8	مرتفع	موافق	1.023	3.48	6	18	13	5	2	التكرار	07

الملاحق

					13.6	40.9	29.5	11.4	4.5	النسبة	
13	متوسط ط	محايد	1.210	2.98	4	12	14	7	7	التكرار	08
					9.1	27.3	31.8	15.9	15.9	النسبة	
10	متوسط ط	محايد	1.153	3.3	6	14	16	3	5	التكرار	09
					13.6	31.8	36.4	6.8	11.4	النسبة	
14	متوسط ط	محايد	1.047	2.86	2	11	14	13	4	التكرار	10
					4.5	25	31.8	29.5	9.1	النسبة	
7	مرتفع	موافق	1.066	3.55	8	17	12	5	2	التكرار	11
					18.2	38.6	27.3	11.4	4.5	النسبة	
11	متوسط ط	محايد	1.061	3.11	3	14	16	7	4	التكرار	12
					6.8	31.8	36.4	15.9	9.1	النسبة	
4	مرتفع	موافق	0.851	3.70	6	24	9	5	-	التكرار	13
					13.6	54.5	20.5	11.4	-	النسبة	
1	مرتفع جدا	موافق بشدة	0.542	4.41	19	24	1	-	-	التكرار	14
					43.2	54.5	2.3	-	-	النسبة	
-	مرتفع	موافق	0.48503	3.5195	98	275	131	73	39	التكرار	المحور الثاني
					15.91	44.64	21.27	11.85	6.33	النسبة	

الملاحق

الاتجاه	الدرجات	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	1,79-1
غير موافق	2	2,59-1,8
محايد	3	3,39-2,6
موافق	4	4,19-3,4
موافق بشدة	5	5-4,2

المتغيرين	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية
ادارة المعرفة و أداء الموارد البشرية	0,458	0,002

المتغيرات	قيم المعالم المقدره	المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
		قيمة اختبار T	مستوى المعنوية	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الثابت	1,417	2,23	0,03	11,12	0,002	0,458	0,209
إدارة المعرفة	0,546	3,33	0,002				

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي دور ادارة المعرفة في تفعيل اداء الموارد البشرية اذ تعتبر المعرفة العصب المحرك والعنصر الحيوي الذي تركز عليه أغلب المنظمات الحديثة الباحثة عن التميز لذلك أصبحت تعتمد على هذا الأسلوب الإداري الذي يعمل على توفير المعلومات في وقتها المناسب للمساندة في صناعة القرار وحل المشكلات بالإضافة إلى دورها في تقييم أداء الموارد البشرية الذي يعد أهم هدف تسعى إلى تحقيقه هذا ما تبين لنا بعد دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة - حيث أشارت النتائج إلى الإهتمام الكبير الذي توليه هذه الأخيرة إلى موضوع إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الأداء.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، أداء الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تفعيل الأداء.

Resume :

Le but de cette étude est de définir le rôle de la direction dans la connaissance pour activer l'action des ressources humaines et de considérer le savoir l'élément vital sur lequel s'appuie la plupart des organisations modernes qui cherche la distinction ainsi elle s'appuie sur ce genre de style administratif qui vise la fourniture des informations en temps convenable dans le support de création de la décision et de résoudre les problèmes en plus de son rôle d'évaluation de l'activité des ressources humaines qui est considéré le seul but dont on cherche à réaliser c'est ce qui apparaît après notre étude du cas d'Algérie télécom-agence de Tébessa- et les résultats indiquent le grand intérêt dont s'intéresse cette dernière au sujet de l'emploi du savoir et son rôle d'agir plus vite.

Mots clés: le savoir, administration du savoir, action des ressources humaines, évaluation de l'activité des ressources humaines, fortifier l'action.

Summary :

The purpose of this study is to define the role of the knowledge direction for activating the action of the human resources and to consider the knowledge a vital element that seek the the distinction upon which most of modern organisations are backed thus it is supported on this kind of administrative style that aims to furnish with information in convenient time in the aim of creating the decision and to solve problems besides its role of evaluation of human resources activities which is considered the unique purpose that we aim to realise and that appears after our study in the case of Algeria Telecom-Tebessa agency- the results show that the great interest in which the former would like to search as regards the use of knowledge and its role in swift acting.

Key Words: knowledge, the use of knowledge, human resources action, human resources activity evaluation, supporting the action.