

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية
دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت الإشراف:

د. يغني سامية

إعداد الطالبتين

بوخلخال حياة

بودرمين سارة

لجنة المناقشة

| | | | |
|--------------|------------|----------|----------------------------|
| رئيسا | جامعة جيجل | محاضر-أ- | الأستاذ...نجيمي عيسي |
| مشرفا ومقررا | جامعة جيجل | مساعد-أ- | الأستاذة...يغني سامية..... |
| مناقشا | جامعة جيجل | مساعد-أ- | الأستاذ...سلامة محمد..... |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

((ربنا اتنا من لدنك رحمة وهيئ لنا من أمرنا رشدا))

صدق الله العظيم

" يا رب لا تجعلني أصابه بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا أخفقت، بل ذكرني دائما أن الإخفاق هو تجربة التي تسبق النجاح، يا رب إذا أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعا فلا تأخذ احتزازي بكرامتي، وإذا أسأت يا رب إلي، فممنحني شجاعة الاعتذار، وإذا أساء الناس إلي فممنحني

شجاعة العفو"

((وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ))

صدق الله العظيم

الآية 105 من سورة التوبة

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نعلم وأعطانا من القوة ما نحتاج للوصول إلى هذا

المستوى وإتمام هذا العمل المتواضع.

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم

نتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة التي كانت لها الفضل على الإشراف علينا : "د.يغني سامية "

مرجعنا الأول والأخير في النصائح والتوجيهات طيلة مراحل إنجاز هذا البحث

أدام الله لها صحتها وعافيتها

كما ليفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أهدنا بيد العون والمساعدة طوال المسار الدراسي ولو

بالكلمة الطيبة.

إهداء

إلى التي سمرك من أجل رعايتي وتربيتي ، في مرضي وصحتي، في شعري وكبري

أمي الغالية أطال الله عمرها وحفظها من كل شر.

إلى الذي رباني على الأطلاق والحسنة وتمرنني بالعطف والحنان، وكان لي ذرعا وسندا في

جميع قراراتي

أبي الغالي أطال الله عمره وحفظه لنا من شر.

إلى أخوتي وأخواتي الأعماء وإلى كل عائلتي من قريب وبعيد. إلى البرعمة الصغيرة: جوري

إلى كل من عرفتهم وإلى صديقاتي الذين أمضينا مشوارنا الجامعي معا وكنا سندا

وعمونا لبعضنا البعض في بعض أوقات الفرح وأوقات الحزن.

سارة

إهداء

بعد ذكر محمد ورج العزة والظنك أجمعين والثناء على سيد الأنبياء والمرسلين

أهدي ثمرة جهدي

هذا إلى :

إلى من كلله الله بالصيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل
اسمه بكل افتخار

إلى ملائكي في الحياة إلى مصدر الحنان إلى بسمه الروح إلى من كان دعائها سر
نجاحي وحنانها

بلسه جرحي ... أمي الغالية حفظها الله . إلى من جمعني معمو ظلمة رحو واحد إلى من
أقمت لهو مكانا عميقا في قلبي وتقاسمت معمو
حلاوة الحياة " إخوتي " " أخواتي " كل باسمه .

إلى البرعمة الصغيرة : " الأء الرحمان "

إلى صديقاتي ورفيقاتي دربي كل باسمه .

حياة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة حجمها (50) فردا في حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (spss) من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية وذلك بأبعادها الثلاثة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

ابعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، أداء الموارد البشرية، برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (spss) ، مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

Study summary :

The intention behind this study is to know the impact of Knowledge, in its dimensions (Knowledge generation, its storage, its distribution and its application) on the performance of human resources in the sanitary ceramics Establishment in El-Milia. The questionnaire was relied on as a tool for data collection, which was distributed to a simple random group of fifty (50) individuals, while the statistical package for social sciences (spss) was used to analyze the data and test the study hypotheses.

The study concluded that there is a statistically significant effect of knowledge management on the performance of human resources in its three dimensions (knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application) in the institution under study.

Keywords: knowledge management, (knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application), human resource performance, statistical package for the social sciences program SPSS, sanitary ceramics Establishment in El- Milia.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|--|
| | الشكر |
| | الإهداء |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الأشكال |
| | فهرس الملاحق |
| أ | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة | |
| 10 | تمهيد |
| 11 | المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة |
| 11 | المطلب الأول: مفهوم المعرفة |
| 12 | المطلب الثاني: مصادر المعرفة |
| 13 | المطلب الثالث: مبادئ المعرفة |
| 13 | المطلب الرابع: أنواع المعرفة |
| 14 | المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة |
| 14 | المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة |
| 15 | المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة |
| 16 | المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة |
| 16 | المطلب الرابع: مجالات إدارة المعرفة |
| 17 | المبحث الثالث: تطبيق إدارة المعرفة |
| 18 | المطلب الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة |
| 20 | المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة |
| 21 | المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة |
| 24 | المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة |
| 26 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: مساهمة إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية | |
| 28 | تمهيد |

| | |
|---|--|
| 29 | المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية |
| 29 | المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية |
| 30 | المطلب الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية |
| 31 | المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية |
| 32 | المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية |
| 32 | المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية |
| 32 | المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية |
| 34 | المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية |
| 35 | المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية |
| 38 | المطلب الرابع: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية |
| 39 | المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية |
| 39 | المطلب الأول: أثر توليد المعرفة على أداء الموارد البشرية |
| 40 | المطلب الثاني: أثر تخزين المعرفة على أداء الموارد البشرية |
| 40 | المطلب الثالث: أثر توزيع المعرفة على أداء الموارد البشرية |
| 41 | المطلب الرابع: أثر تطبيق المعرفة على أداء الموارد البشرية |
| 42 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية | |
| 44 | تمهيد |
| 45 | المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة |
| 45 | المطلب الأول: تعريف مؤسسة الخزف الصحي بالميلية |
| 46 | المطلب الثاني: أهمية مؤسسة الخزف الصحي بالميلية |
| 47 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية |
| 52 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية |
| 52 | المطلب الأول: أدوات جمع البيانات |
| 53 | المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة |
| 53 | المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة |
| 58 | المبحث الثالث: تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة |
| 58 | المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية |

| | |
|----|--|
| 60 | المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة |
| 64 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات |
| 67 | خلاصة الفصل |
| 69 | خاتمة عامة |
| 72 | قائمة المراجع |
| 77 | الملاحق |



قائمة الجداول

قائمة الجداول

| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 01 | مقارنة بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصنة | 19 |
| 02 | مقياس ليكارث الخماسي | 52 |
| 03 | جدول التوزيع لمقياس ليكارث | 53 |
| 04 | حجم العينة المدروسة | 53 |
| 05 | الصدق البنائي لعبارات بعد توليد المعرفة | 54 |
| 06 | الصدق البنائي لعبارات بعد تخزين المعرفة | 54 |
| 07 | الصدق البنائي لعبارات بعد توزيع المعرفة | 55 |
| 08 | الصدق البنائي لعبارات بعد تطبيق المعرفة | 55 |
| 09 | الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول (إدارة المعرفة) | 56 |
| 10 | الصدق البنائي لعبارات المحور الثاني (أداء الموارد البشرية) | 56 |
| 11 | معامل الثبات ألفا كرونباخ | 57 |
| 12 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 58 |
| 13 | توزيع أفراد العينة حسب السن | 58 |
| 14 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 59 |
| 15 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي | 59 |
| 16 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل | 59 |
| 17 | تحليل العبارات الخاصة بمحور إدارة المعرفة | 60 |
| 18 | تحليل إجابات الأفراد حول أبعاد إدارة المعرفة | 63 |
| 19 | تحليل العبارات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية | 63 |
| 20 | نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية | 65 |



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

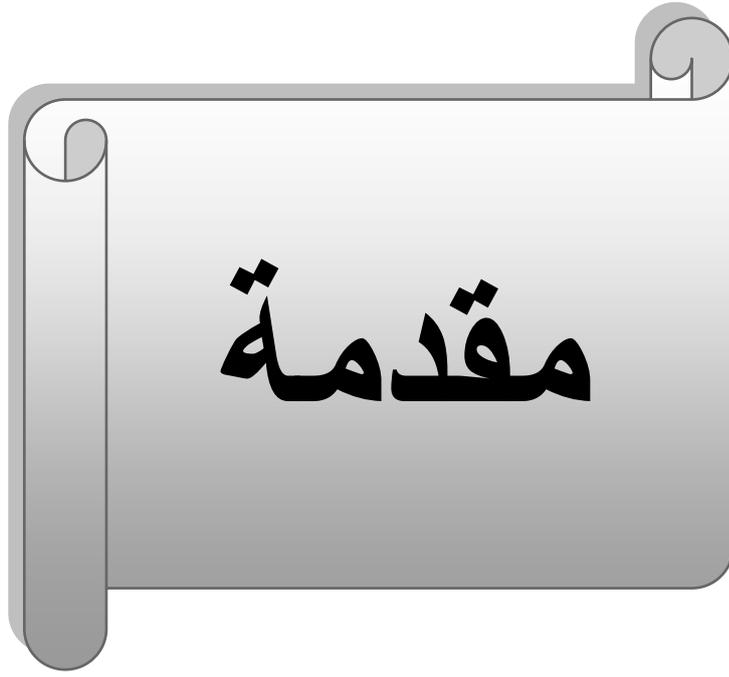
| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| ح | نموذج الدراسة | 01 |
| 22 | نموذج ليونارد باريتون | 02 |
| 23 | نموذج موئل لإدارة المعرفة | 03 |
| 47 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية | 04 |



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 77 | الأساتذة المحكمين | 01 |
| 78 | الاستبانة بعد التحكيم | 02 |
| 84 | الصدق البنائي لأداة الدراسة | 03 |
| 89 | نتائج معامل الثبات الفا كرونباخ | 04 |
| 90 | نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية | 05 |
| 91 | نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محاور الدراسة | 06 |
| 92 | نتائج اختبار فرضيات الدراسة | 07 |



يشهد عالمنا المعاصر الكثير من التغيرات السريعة خاصة في بيئة الأعمال، وقد صاحب هذا التغيير تطورات أدت إلى ظهور وظائف إدارية جديدة داخل المؤسسة وكذا سرعة التغيرات التكنولوجية والتحول من الفكر الاقتصادي التقليدي إلى الفكر الاقتصادي المرتكز على المعرفة حيث أنه يمكن التوصل إلى المعرفة عن طريق المرور بمراحل من معالجة البيانات وصولاً إلى مجموعة من المعلومات لتصبح البيانات لها معنى واضح فنصل أخيراً إلى المعرفة التي تمكن الإدارة من التوصل إلى ما يمتلكه الأفراد من مهارات معرفية وبالتالي قدرة المؤسسة على إتخاذ القرارات المتعلقة بها.

فإدارة المعرفة تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة في تلقي اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والمسؤولين في القطاع العام والخاص ويأتي ذلك للانفتاح العالمي وتطوير وسائل العلم والمعرفة والاتصالات والحاجة الماسة للمنظمات لتحويل أعمالها إلى نشاطات قائمة على المعرفة.

ومن جهة أخرى يعد العنصر البشري النواة والخلية الرئيسية للمؤسسة ويعتبره من أهم عوامل نجاح وضمن سير العمل والمحرك الأساسي لرفع كفاءة المؤسسة ولهذا فالمؤسسة تسلط الضوء بشكل كبير على الرأسمال البشري من خلال إدارة الموارد البشرية التي تسعى للاهتمام والحرص بكل ما يحيط بهذا العنصر الفعال باعتباره شريان المؤسسة.

مع أن إدارة المعرفة هو موضوع حديث وحظي بنصيب وافر من البحث والتحليل خلال الفترة السابقة إلا أن هذا الموضوع يتسم بالتجديد ويرتبط بكثير من المواضيع الحديثة ومن بينها أداء الموارد البشرية ولهذا تحظى بأهمية كبيرة على المستوى التطبيقي وهذا ما جعلنا نتطرق لهذا الموضوع لمعرفة تأثيره على أداء الموارد البشرية.

أولاً: إشكالية الدراسة

يشهد الوضع الراهن تطورات هائلة في مختلف المجالات، أبرزها مخرجات الاقتصاد المعرفي الذي يعتبر "المعرفة" عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج ومورد استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، بتجدد ويتطور باستمرار، وتعد إدارة المعرفة أحد الأساليب الإدارية التي تقوم بتنظيم وإدارة هذه المعارف من خلال تطبيق فعلي لعملياتها، هذه العمليات مترابطة ومتسلسلة مع بعضها البعض تضمن تحقيق مستوى عالٍ من المعارف التي تؤثر على نوعية وجود العمل، لذا بدأت الإدارة تهتم بدور المعلومات في مستوى العمل ومستوى الأداء، ثم تطور الاهتمام ليكون التركيز على أثر المعرفة في العمل والأداء، وصار هناك تركيز واضح على أثر المعرفة وإدارتها على الأفراد وأثر ذلك في الأداء، وعليه فإن هذه الدراسة تحاول تناول إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية للوقوف على أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ومن هنا نطرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟

التساؤلات الفرعية :

يتفرع من الإشكالية الرئيسية للدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- هل يوجد أثر لتوليد المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟
- هل يوجد أثر لتخزين المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟
- هل يوجد أثر لتوزيع المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟
- هل يوجد أثر لتطبيق المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية تم بناء فرضية رئيسية تتفرع منها أربعة فرضيات فرعية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتوليد المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتخزين المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتوزيع المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

ثالثا: أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعا إداريا حديثا أصبح يمس جوهر أعمال المؤسسات الاقتصادية.
- إن موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الهامة والمعاصرة الذي تقوم عليه المؤسسة حيث تسمح هذه الدراسة في الوصول إلى فهم جيد لإدارة المعرفة، وتسلط الضوء على جوانب أداء الموارد البشرية.
- تقديم صورة واقعية حول أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية.
- مدى اهتمام المؤسسات بعمليات إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية.

- الأهمية المتزايدة للمعرفة كمورد استراتيجي لمؤسسات اليوم والحاجة لاكتساب المعارف خاصة المعارف الضمنية.

رابعاً: أهداف الدراسة

- إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- إعداد إطار نظري لتوضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وأداء المورد البشري.
- قياس الأثر المباشر لعمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- واقع أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي.
- معرفة مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

خامساً: المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

منهج الدراسة:

بالنسبة للجانب النظري تم الاعتماد على المنهج الوصفي للتعرف على المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وأداء المورد البشري بالاعتماد على عدة أبعاد: التوليد-التخزين-التوزيع-التطبيق. أما بالنسبة للجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة أي إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمنهج التحليلي في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليل النتائج.

أدوات الدراسة:

- بالنسبة للجانب النظري اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات : الكتب، المجلات العلمية، رسائل ماجستير، أنترنت...
- بالنسبة للجانب التطبيقي استخدمنا البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلي.....

سادساً : أسباب اختيار الموضوع

- أسباب ذاتية:
- الميول الشخصي للبحث في المواضيع ذات الصلة بإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية.
- إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول إلي المعلومات المتصلة به من خلال المصادر والمراجع المتوفرة.
- ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا في مجال التسيير وتحديدًا لإدارة الموارد البشرية.

- أسباب موضوعية:
- نقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لتكون بذلك دراساتنا إضافة إلى هذا المجال.
- حداثة الموضوع.
- نقص الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسة ورسم طريق المعرفة للمورد البشري.

سابعاً: إطار الدراسة

- الإطار الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022.
 - الإطار المكاني: أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل.
 - الإطار الموضوعي: اقتصر الإطار الموضوعي في هذه الدراسة على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية وأثر عمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية.
- ثامناً : الدراسات السابقة:

- دراسة سيف الذين سبتي بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة" ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التطورات الفكرية والإدارية الحاصلة في المؤسسة الصناعية، التعرف على كيفية محاولة تبني نظام إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، محاولة دمج الدراسات النظرية العلمية ضمن الجانب التطبيقي العلمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. وتم الوصول إلى النتائج التالية:

- تتكون مؤشرات إدارة المعرفة في المؤسسة من خلال توليد الأفكار وانتشار المعارف وخزن المعلومات ومشاركة فيما بينها، وهو ما جعلها تصنع نموذج دقيق على غرار العصف الذهني، وكذا التعلم بقيم المشاركة وهو ما برز فكرة الولاء الذي تجسد عبر الاستشارات والتعاملات والفرق البحثية.
- تجسيد إدارة المعرفة استقلالية كبيرة في المهام الإدارية مما يشكل رؤية متجددة للمؤسسة عبر المشاركة في الأهداف والمنافع والذي يشكل بدوره الدعام التحفيزية والرضا الوظيفي مما يخلق الصفات الإبداعية من الناحية التنظيمية وهو ما شكل بنية هيكلية متينة تقودها المعارف نحوى استثمار العناصر الوهاجة.
- زيادة قدرة المؤسسة التنافسية على التطور الصناعي من خلال التركيز على دمج النوعية في الأعمال والمنتجات للخروج بخدمة عالية الجودة عبر تقديم خدمات تتناغم وفق احتياجات السوق والحفاظ على الامتلاك المعرفي لعامة الموارد البشرية وتجسيد التراكمات المعرفية الناتجة عن الخبرة والقوة العلمية والتدريب العالي.

- دراسة أنس أيوب محمد بوادي بعنوان: "علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات العاملة في الأردن" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 2009.
- هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على مدى امتلاك الشركات المبحوثة للمزايا التنافسية، التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في الشركات المبحوثة، فحص العلاقة ما بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات المبحوثة، فحص أثر العوامل الديموغرافية على العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات المبحوثة وتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات في ضوء هذه الدراسة.
- وتم التوصل إلى النتائج التالية:
- امتلاك الشركات المبحوثة للمزايا التنافسية بدرجة عالية جدا.
 - تطبيق الشركات المبحوثة عمليات إدارة المعرفة بدرجة عالية.
 - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة تعزى للعوامل الديموغرافية.
- دراسة بوزيد اوي محمد بعنوان: "إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز" رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2014.
- هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في تسليط الضوء على إدارة المعرفة وهي أحد موضوعات الإدارة المعاصرة التي جذبت اهتمام الباحثين والمدراء، ودورها في تحقيق أداء مستدام ومتميز، وتم التوصل إلى النتائج التالية:
- يعبر الأداء عن السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل المؤسسة والنتيجة التي تتحصل جزءا من هذا السلوك ويعكس الأداء مكونين هامين هما الفعالية والكفاءة.
 - إن تفعيل عمليات إدارة المعرفة يرتكز أساسا على توافر متطلبات إدارة المعرفة المتمثلة في القيادة الرشيدة والتي تتبنى مبادرات إدارة المعرفة وتشجيعها، وثقافة داعمة لتقاسم وتشارك المعرفة والخبرات والأفكار، وقوى بشرية مستعدة لتنفيذ إستراتيجية المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال المواكبة لأحدث هذه التطورات.
 - تبين أن إدارة المعرفة تساهم في بناء أساس لأداء مستدام ومتميز من خلال المحاور الثلاثة وهي تحقيق كفاءة العمليات الداخلية، ودعم التعلم والنمو، وتحقيق رضا الزبائن.
- دراسة غضبان ليلي بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018.
- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال كمؤسسة

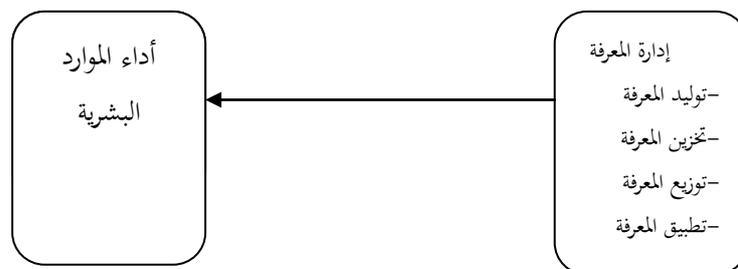
- محل الدراسة الميدانية.
- وتم التوصل إلى النتائج التالية:
- تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المراحل تبدأ بتوليد المعرفة، خزن، توزيع، ثم تطبيق المعرفة في المؤسسة.
 - لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي على الأفراد العاملين بالمؤسسة والمتجلية في تنمية التعلم للأفراد، التكيف وقبول التغيير التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، والمساهمة في رفع مستويات الرضا لديهم.
 - تصورات المبحوثين بصفة عامة حول مستوى توفر وتبني مجمع صيدال لإدارة المعرفة وعملياتها الأساسية جاءت جيدة وفقا لمقياس الدراسة المعتمد.
 - تصورات المبحوثين بصفة عامة حول مستوى تعلم التنظيمي بمجمع صيدال جيدة وفقا لمقياس الدراسة المعتمد.
 - تصورات المبحوثين بصفة عامة حول مستوى توفر الرضا الوظيفي وقبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة المعتمد.
 - هرت الدراسة أن مستوى أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال كان جيدا وفقا لمقياس الدراسة المعتمد.
 - دراسة عائدة عبد العزيز علي نعمان بعنوان: "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطي دراسة حالة جامعة تعز" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادة الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة الوسطي وأثر التدريب على الأفراد العاملين في جامعة تعزو المتمثل بمديري الإدارات ورؤساء الأقسام، الإدارة الوسطي، وذلك من خلال تقييمهم من قبل القيادات الإدارية في الجامعة، كما هدفت هذه الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية البرامج التدريبية مما يجعلها تلعب دورا مهما في تطوير المهارات والخبرات والمعارف للعاملين فيها.
- وتم التوصل إلى النتائج التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطي.
 - ضعف الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية.
 - دلت نتائج الدراسة على أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية.

- إن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف علي درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد العاملين في الإدارة الوسطي والقيادات الإدارية في التدريب.
- دراسة شفاء كرو بعنوان: "دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
- هدفت هذه الدراسة إلي تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها على المنظمات، وأثرها على الأداء وتوضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع أداء العاملين ولفت الانتباه إلى أهمية أداء العاملين في رفع أداء المنظمة.
- وتم التوصل إلى النتائج التالية:
- هناك أثر لتحليل الوظائف وتصميمها على أداء العاملين في شركة جود.
- هناك أثر لتخطيط الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود.
- هناك أثر للاستقطاب والتعيين على أداء العاملين في شركة جود.
- هناك أثر لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة جود.
- هناك أثر لتقييم الأداء على أداء العاملين في شركة جود.
- هناك أثر للمشاركة على أداء العاملين في شركة جود.

تاسعا: نموذج الدراسة

من أجل معرفة إثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية تم إنجاز نموذج الدراسة الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

عاشرا:خطة الدراسة

من أجل الإلمام لمختلف جوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كالتالي:

الفصل الأول والثاني يتمحوران حول الجزء النظري بينما يمثل الفصل الثالث الجزء التطبيقي
الفصل الأول تم التطرق فيه إلى ثلاثة مباحث والمبحث الأول يحتوي على أساسيات حول المعرفة، مفهوم المعرفة ، مصادر المعرفة، مبادئ المعرفة، أنواع المعرفة، أما المبحث الثاني عموميات حول إدارة المعرفة، مفهوم إدارة المعرفة، أهداف إدارة المعرفة، أبعاد إدارة المعرفة، مجالات إدارة المعرفة أما المبحث الثاني عموميات حول إدارة المعرفة، مفهوم إدارة المعرفة ، أهداف إدارة المعرفة، أبعاد إدارة المعرفة، مجالات إدارة المعرفة أما المبحث الثالث بعنوان تطبيق إدارة المعرفة، استراتيجيات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، نماذج إدارة المعرفة، عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة، أما الفصل الثاني تناولنا فيه مساهمة إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، مفهوم أداء الموارد البشرية، عناصر إدارة المعرفة ، المحددات والعوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية والمبحث الثاني تقييم أداء الموارد البشرية، مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، أهداف تقييم أداء الموارد البشرية وطرق وخطوات تقييم أداء الموارد البشرية، وفي المبحث الثالث أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية أما الفصل الثالث فقد قمنا بتخصيصه للجانب التطبيقي واعتمادنا على الاستبيان كأداة لمعرفة أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة
المعرفة.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة المعرفة.

خلاصة

تمهيد:

في هذا العصر الذي تهيمن فيه ثورة المعلومات والاتصالات تعتبر إدارة المعرفة السلاح القوي والفعال الذي يؤدي إلي الزيادة والسيادة فالمعرفة لم تأتي من فراغ بل تتولد من واقع حي معاش كالخبرات البشرية. كما أن إدارة المعرفة تلعب دورا حيويا وهاما حيث أصبحت المحرك الرئيسي في حياة المؤسسات ففي خضم التوجه نحو واقع الفكر المعرفي بات من الضروري تنظيم المعارف والمعلومات وهذا لاسترجاعها بسرعة والعمل بها ومن أجل اتخاذ القرارات.

ويقضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة كيفية إدارتها على ضرورة سعي المؤسسات إلي تثمين مواردها البشرية واكتشاف المعرفة لدى هذه الموارد من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة كما أن تحقيق القيمة الحقيقية للمؤسسات تكمن في قيمة مواردها البشرية وكيفية إدارتها التي تعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين، فهي ثروة تملكها المؤسسة وأفضل مخزون لها لأن التحدي الأكبر للمؤسسات ويتمثل في المحافظة على الأصول المعرفية والموارد البشرية وإدارتها بشكل أفضل بما يحقق أهداف المؤسسة ويتم التفرق في هذا الفصل إلي ثلاث مباحث ملخصة كالتالي:

- المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة.
- المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة.
- المبحث الثالث: تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة

تمهيد

يزداد اهتمام المؤسسات الحديثة اليوم بالمعرفة وذلك بالنظر إليها على إنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع و الابتكار في المؤسسة وأساسا للرشد الإداري وبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

يتسم التطرق في هذا المطلب إلي تعريف المعرفة وأهميتها إضافة إلي خصائصها.

1-تعريف المعرفة

تعددت تعريف المعرفة ومن بينها نذكر:

عرفها نوناكا Nonaka: " بأنها معتقد صحيح مبرر ومنطقي يقوم على أساس إن المعرفة عملية إنسانية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد. أو مجموعة من الأفراد بحيث تكون تلك العملية مبررة ويتم من خلال تفاعل نوعي للمعرفة المعلنة والضمنية."¹

كما عرفها محمد زرقون: هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات والأفكار والممارسات الأفضل.²

أما بالنسبة لراتب: بأنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية للقدرة على الحكم.³

المعرفة : هي مقدمة للقرارات وتصرفات فرد أو مجموعة أو منظمة قد تتغير أثناء عملية التعلم التي تسبب تغيرات في الفهم والقرارات والإجراءات.⁴

يصف كارسون المعرفة بأنها قدرة التأثير على الأعمال المستقبلية.⁵

2-أهمية المعرفة:

تتجلى أهمية المعرفة فيما يلي:⁶

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازها في كافة مجالات الأعمال .
- أن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس مال معرفي،

¹ - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون ، إدارة المعرفة ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011، ص122.

² - محمد زرقون والحاج عرابة ، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد1، 2014، ص122.

³ - راتب صوبص وآخرون ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 7، العدد4، 2011، ص515.

⁴ - Sebastian Ion ceptureanu , Eduard Gabriel ceptureanu, **Role of Knowledge Based communities in Knowledge process**, Econoria Seria Management ,volume 18,lesse2,201

5- Gorge la wrence Kinyata, **the Role of Knowlege Management in Higher Educatin institutions:acase Study fram Tanzania**, international journal of Management , Knowledge and learnig , 3(1),p46

⁶ - بن حوجبة حميد ودواح بلقا سم، إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمة ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، المجلد 31، العدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، د.ت.ن، ص128.

تمثله الأصول غير مادية وغير الملموسة ، وما ينجم عنه من زيادة في نتائج المعرفة والعلم .

- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما.

- تعتبر المعرفة موردا اقتصاديا هام وعنصر أساسي من بين عناصر الإنتاج.

3- خصائص المعرفة:

يشير كل من (Housel&Bell) إلي الخصائص الأساسية التالية للمعرفة:⁷

المعرفة متجددة في عقول الأفراد: ليست كل المعارف الموجودة في الشركة صريحة والكثير منها ضمني يحتفظ بها

بشكل خلاق في رؤوس الأفراد ، فهناك معرفة فطرية متجددة نحن مزودون بها بإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلي معرفة صريحة .

- يمكن للمعرفة أن تولد: إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة علي توليد المعرفة الجديدة، و هذا مايمثله الأفراد المبتكرون الذين يتم التعويل عليهم في استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

- المعرفة يمكن أن تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، فالقليل منها الذي يتكون من خلال التجارب يسجل في الدوريات، كتب...الخ ، ولكن الغالبية العظمي منها تموت، ولموت المصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والأخرى تموت بإحلال معارف جديدة، لتموت القديمة وتتقاعد عن الاستخدام.

- المعرفة يمكن أن تمتلك: نظرا لارتفاع قيمتها فان اغلب الشركات تمارس دورا في تحويل معرفتها إلي براءات اختراع أو أسرارا تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

المعرفة يمكن أن تخزن: إن ماتم تخزينه خلال عشرون سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية تخزينه خلال تاريخها ، ويتم الخزن على الورق والأشرطة ووسائل الخزن الالكترونية.

-المعرفة يمكن أن تطبق: حيث يكون إلي جانب المعرفة الضمنية والظاهرة تصنيفات أخرى للمعرفة، مثل المعرفة العلمية ومعرفة المهارة، والمعرفة المتعلقة بالحدس والرؤية.

المطلب الثاني: مبادئ المعرفة

تعددت مبادئ وأسس المعرفة ونذكر منها:⁸

- إن المعرفة تنتقل من خلال اللغة ولا يمكننا بدونها إيصال مانعرفه، ويجب علينا تطوير اللغات التي نستخدمها لوصف خبرة أعمالنا التي نقوم بتأديتها.

- المعرفة تتغير بشكل مستمر دائما حيث أن الأسلوب الأفضل لإدارتها في الوقت الحاضر هو الأسلوب الذي يترك الأمور تسير بينما تبقى الخيارات قائمة.

- مسؤولية تطور المعرفة لاتقع على أي فرد بشكل فردي فالمعرفة عملية اجتماعية وتعني انه لا يستطيع أي

⁷ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، سورية، 2013، ص، ص 35، 36.

⁸ حسين محمد عتوم ويمني أحمد عتوم ، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2018، ص، ص 34، 35.

- شخص تحمل المسؤولية للمعرفة الجماعية.
- لا يمكن لأحد إن يضع الإحكام والقواعد والنظم فإذا كانت المعرفة حقا تنظم نفسها بنفسها ذاتيا فان الطريقة الأكثر أهمية لتقديمها هي إزالة الحواجز التي تقف أمام التنظيم.
 - تصاف المعرفة بالمرونة يعد أمرا مفضلا، حيث أن النظم القابلة لتكيف تؤدي إلي الإتقان، ويصبح معدل النماء للنظم غير اللامركزية بدرجة أعلى.
 - إن المعرفة لتنمو إلي مالا نهاية . ففي آخر الأمر تضيع بعض المعرفة أو تفني تماما بسبب عدم التعلم والإهمال واستخدام الطرق القديمة للتفكير.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة

حسب دراسة الأمين حملوس بين (Markuardt) وجود مصدرين من أجل الحصول علي المعرفة واكتسابها وهما:⁹

- المصادر الداخلية :حيث تعد المعرفة الضمنية احد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة وذلك من خلال خبراتهم ، معتقداتهم،افتراضاتهم وذاكرتهم ومذكراتهم وفي اغلب الأحيان يكون هذا النوع الصعب نقله وشرحه في الوقت نفسه لذلك قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة .
- المصادر الخارجية:هنالك عدد كثير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول عليها منها على المعرفة ومن هذه المصادر
- الاقتداء بالمنظمات الأخرى .
- المشاركة في المؤتمرات .
- استئجار خبراء.
- متابعة الصحف والمجلات وأفلام الفيديو.
- الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية.
- جمع المعلومات عن الزبائن والموردين والمنافسين.
- التعاون مع المنظمات الأخرى وانتشاء تحالفات.

المطلب الرابع: أنواع المعرفة

للمعرفة أنواع وأشكال عديدة من بينها:¹⁰

- المعرفة الضمنية غير الظاهرية: وهي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص من تتوفر لديهم هذه المعرفة المخزنة في عقولهم وما تحتويه هذه العقول من معارف وأفكار تتفصل عنهم، ومن تم ليتاح نشرها أو نقلها

⁹- الأمين حملوس ، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية ، أطروحة دكتورا ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017، ص42.

¹⁰- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص11،10.

- بغياح أصحابها، وقد لا يتم التعرف عليها أو استخدامها إلا عندما تنشأ حاجة لذلك.
- المعرفة الظاهرية: والتي تتجسد بشكل كتاب أو تقرير، بحث أو دراسة أو نشرة، ومن خلال تخزينها في جهاز الحاسوب أو غيره من أجهزة التوثيق والتخزين، ويمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجات للحالات الواقعية، وبالذات عندما لا يتم تحديد قدر هذه الاستفادة ومن خلال أنظمة الحماية التي تفرض عدم تحقق انتشار المعرفة هذه، وتحديد استخدامها بالجهة التي ولدتها، أو حصلت عليها، وبذلك تكون المعرفة مغلقة وغير مفتوحة من خلال حماية الأسرار الصناعية، وحقوق الملكية الفكرية، وحقوق الطباعة والنشر والتوزيع والأسرار الصناعية، والعلامات التجارية غيرها.
 - المعرفة العملية: أي معرفة فكرية أو نظرية ويمكن أن تكون معرفة ذات صلة مباشرة بالتطبيق.
 - المعرفة العملية والعملية: أي تجمع بين المعرفة في النظري والمعرفة في جانبها التطبيقي أي العلمي.
 - المعرفة العامة وشاملة لجوانب ومجالات عديدة وقد تكون متخصصة بمجال أو جانب معين، أو مجالات وجوانب معينة محدودة.
 - المعرفة الفردية تتحقق بالفرد وترتبط بالفرد ومعرفة مؤسسية ترتبط بالمؤسسة أو الجهة التي تتوفر لديهم هذه المعرفة.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة، إذ تسعى العديد من المؤسسات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، وهذا ما أدى إلى زيادة كفاءة العمليات والإرادات وعزز من إمكانيات المؤسسات التي طبقها، ودعم قدرتها التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

لقد تنوعت وتعددت المفاهيم التي تناولت إدارة المعرفة، ويرجع هذا التنوع لتعدد الخفيات العلمية والمهنية للباحثين فكل باحث ينظر إلى إدارة المعرفة من زاويته و مجاله وتخصصه.

- إدارة المعرفة "هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها".¹¹
- يمكن تعريف إدارة المعرفة: "بأنها عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي، مقصود، وهاذف وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال والتوليد للميزة التنافسية".¹²

حسب دراسة انتصار (2014) يري (تريغ Trigg) بان إدارة المعرفة: "هي المصطلح الذي استخدم لتوضيح العمليات التي تجمع الأفراد والمعلومات سرية لتحديد واكتساب المعرفة والمعالجة والخزن واستخدام و

¹¹ - إبراهيم الخلوف المكلوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص72.

¹² - بن خليفة أحمد وبعلي حمزة، فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجيات التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد8، 2007، ص551.

إعادة استخدام المعرفة لتطوير الفهم لابتكار القيمة.¹³

كما يمكن اعتبار إدارة المعرفة: "أنها استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمع من داخل وخارج المنظمة بما تتضمنه من توليد المعرفة ونقلها بشكل منظم و استخدامها لتحقيق الفائدة للمنظمة."¹⁴ (حسب الدراسة 2014) إدارة المعرفة: "هي عملية إنشاء المعرفة والتحقق من صحتها وعرضها وتوزيعها وتطبيقها".¹⁵

يعرف (Souise&Hendrik) إدارة المعرفة "بأنها تعالج السياسات والإستراتيجيات و التقنيات التي تهدف إلي دعم القدرة التنافسية في المؤسسة من خلال تحسين الظروف اللازمة لتحسين الكفاءة، الابتكار و التعاون بين الموظفين".¹⁶

(حسب الدراسة 2011) تعرف إدارة المعرفة على أنها طريقة لتحقيق الأهداف في المنظمة من خلال تجمع، إنشاء وتنظيم وتبادل المعلومات.¹⁷

المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة

- لقد تباينت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المطلب أن نوجز بعضها فيما يلي:¹⁸
- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل من العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على إتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية عالية وتشكل لدي الموظفين رؤية مستقبلية .
 - تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
 - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها.
 - تسهيل في عملية تقاسم المعرفة.
 - تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو الغير ضرورية.
 - زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.

¹³ - انتصار عريوات، متطلبات تطبيق المعرفة في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2019، ص32.

¹⁴ - فاتن نبيل محمد أبو زريق ، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، تخصص القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى غزة فلسطين ، 2017 ، ص19.

¹⁵ -Mansur Esmaeil zaei , **Knowledge Management in Hospitality and Tourism Industry : A KM Research perspective**, Information and Knowledge Management, vol4, No9, 2014, p115.

¹⁶ - Nour-Mohammad yaghoubi and Others, **The relationship between Strategic processes of Knowledge management and Organizational intelligence**, African journal of Business Management, vol6 (7), 22, February, 2012, p2628.

¹⁷ - jilikatrninic and Others, **Businessintelligence As Support to Knowledge Management** , perspectives of Innovations, Economics and Business, volume 8 , Issue 2, 2011, p35.

¹⁸ - بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع تسيير الموارد البشرية ، جامع منتوري ، 2017، ص12 .

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ التدفق الأفكار بحرية.
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب .
- تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها.
- تمكن إدارة المعرفة من رفع أداء الموظفين.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة

- من بين أبعاد إدارة المعرفة هناك ثلاثة أبعاد لإدارة المعرفة وتتمثل فيما يلي:¹⁹
- البعد التكنولوجي (Technological Dimension): ومن أمثلة هذا البعد المحركات البحث، ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد البيانات، وإدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيا المتميزة .
 - البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة (Organisation & Logistical Dimension): وهو يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم فيها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرق الإجراءات والتسهيلات الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة .
 - البعد الاجتماعي (Social Dimension): وهو يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة .

المطلب الرابع: مجالات المعرفة

- أياً كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك ليمس جزء فقط من المؤسسة وإنما يمس أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة للمؤسسة ولا يمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها:²⁰
- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
 - تعزيز توليد المعرفة الإبداع لدى كل فرد.
 - تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

¹⁹- صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص57.

²⁰- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص181-183.

- تغير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام الفرص لاستخدام موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقها وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
- توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير ، والتحالفات الإستراتيجية، وغير ذلك.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ومراقبة استخدام المعرفة لتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ماتملكه المؤسسة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير أخذة بالتلاشي و الضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة للمنافسين.
- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتم العديد من الوظائف التي يمكن أن تكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر ، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.
- ويضع Wiig المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:²¹
- توليد معرفة جديدة من خلال التعلم، ومن خلال التعليم ومن خلال البحث و التطوير.
- اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يمتلكون المعرفة المناسبة، ومن المصادر الخارجية من خلال التقاعد وغير ذلك.
- استكشاف الموارد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها.
- تحليل وتنظيم المعرفة. بهدف عرضها وتركيبها بفعالية .
- تثبيت شرعية المعرفة وصلاحيتها لتأكد مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.
- استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل مصالح المؤسسة.
- تسهيل استخدام المعرفة ، وتحفيز وترويج هذا الإستخدام داخل أوساط المؤسسة .
- تعلم كيفية نقل المعرفة ونشرها وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة لاقتصر على الحفاظ على المعرفة ولكن لها عمليات عديدة الهدف منها هو تكوين رصيد معرفي للمؤسسة من خلال استرجاع المعارف وأيضا تطبيق تلك المعارف في العمل اليومي للعامل من أجل الوصول إلي أهداف المؤسسة وهذا ما سوف نتعرف عليه في المبحث التالي:

²¹- نفس المرجع السابق، ص183.

المطلب الأول: إستراتيجيات إدارة المعرفة

يركز الكثير من الباحثين على نوعين من الإستراتيجيات بناء على تقييم المعرفة إلى ظاهرية وضمنية كالتالي:²²

- إستراتيجية الترميز: تعتمد على المعرفة الظاهرة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للقياس والوصف والتحديد والنقل والتفاسم ويمكن تحويلها إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها وإستيعابها وتوظيفها في أعمال الشركة المختلفة.

إن تبني هذه الإستراتيجية يعتمد على طريقة خدمة المؤسسة لزملائها ونوعية الأفراد التي تستخدمهم المؤسسة، وتسمى هذه الإستراتيجية بنموذج مستودع المعرفة تعمل على جمع المعرفة الداخلية و الخارجية في نظام توثيق متاح للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين:

- من الفرد إلى المستودع.

- من المستودع إلى الفرد.

- إستراتيجية الشخصنة: تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي غير قابلة للترميز و القياس لأنها حوارية تفاعلية مع علاقات الأفراد. غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريس وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة و المعاشية المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، هذه الإستراتيجية تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة.

تحاول الكثير من المؤسسات استخدام نموذج بين هذين النموذجين يعرف بالنموذج الهجين إذ يتم ترميز وخرن المعرفة الظاهرة لأنها سهلة التوثيق ونظل المعرفة لدى الخبراء في مجال خبراتهم مع التوجه لتحويل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة كلما أمكن ذلك، والميل إلى أي من الاستراتيجيتين لا يأتي صدفة وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة عملاتها، والأفراد الذي تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه، حيث أن أغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معا لكن بنسب متفاوتة ، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة.

وتأكد دراسة أعدها (Roman&Ribere) أنه من الضروري جدا عدم اعتبار إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصنة متناقضتين، إنما هما مكملتين لبعضهما ويجب استخدامهما في وقت واحد، وقد أظهرت الدراسة أنه في النواحي العملية ليس هناك نسبة واضحة في الترابط والتركيز بينهما، والمؤسسات المهمة في إطلاق مبادرات إدارة المعرفة إلى مراحل متقدمة، فإنها بحاجة لتحديد وتقييم الإستراتيجية التي تناسب احتياجاتها والتي ستكون أكثر نجاحا بالإسناد إلى الثقافة التنظيمية السائدة، ويعتبر التركيز على إستراتيجية المعرفة الصحيحة هو أهم الاعتبارات لتحقيق النجاح والترميز في طريق إدارة المعرفة .

²²- بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص، ص 44، 45.

الجدول رقم 01: مقارنة بين إستراتيجية الترميز والإستراتيجية الشخصية .

| الشخصنة | مجال الاختلاف | الترميز |
|--|--------------------------|--|
| توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الإستراتيجية ترابط قنوات الخبرة الفردية للأشخاص. | الإستراتيجية التنافسية | توافر نظم معلومات سريعة النوعية والموثوقة بإعداد استخدام المعرفة المرزمة. |
| - اقتصاديات الخبرة. - إستقاء أجور عالية محل المشكلات المعقدة. - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. - التركيز علي إدامة هامش ربح عال. | النموذج الاقتصادي | - اقتصاديات إعادة الاستخدام . - الاستثمار في الموجودات المعرفية. - إعادة الاستخدام عدة مرات. - استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة. - التركيز علي توليد عوائد كبيرة. |
| - الأشخاص إلي الأشخاص. - تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة. | إستراتيجية إدارة المعرفة | - الأشخاص إلي الوثائق - تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويزن وينشر وينتج استخدام المعرفة. |
| الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات يقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية. | تقنية المعلومات | الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات يقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرزمة القابلة للاستخدام ثانية |
| استخدام الذين ياستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر كافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة . | المصادر البشرية | استخدام الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة . |

المصدر: تفرقيت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 70.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

1- توليد المعرفة: توليد المعرفة هي عبارة عن عملية إيجاد الإبداعات والابتكارات والخبرات والمهارات التي تنتج المعارف خلال العملية التشاركية في العمل داخل المؤسسة لتوليد رأس مال معرفي وفكري جديد، وتبني، حلول للمعوقات التي تواجه المؤسسة، وقد تزود المؤسسة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات وخطوط عمل جديدة والتشريع في حل المشكلات، ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها، وبذلك تعود المعرفة إلى الابتكار الذي يخلق معرفة جديدة.

وقد أشار (Cakes 2003) إلى أن عملية توليد المعرفة وإنتاج المعرفة تركز بشكل مباشر على المعرفة الضمنية في توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد، وبالتالي بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة ، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة، لتحقيق فعالية توليد واكتساب المعرفة.

كما قسم (Kuinn1996) عملية توليد المعرفة إلى أربعة مبادئ رئيسية وهي:

- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.

- التغلب على معارضة الأفراد والمهنيين للمشاركة بالمعلومات.

-تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

- التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المعرفية.²³

2- تخزين المعرفة : إن عمليات تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية ، و المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا (Pull&Bush).

وأن هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة. وأن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة. ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفية وعملية استرجاعها ، فالكثير من القيمة المحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعيتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها .

وهذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواءه، فليس إبداع المعرفة مقتصر على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة.

كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة ،إذ تحرص

²³- عبد الرحمن مجاري العتري ، أثر إدارة المعرفة في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ، تخصص الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، 2011، ص ، ص 24، 25.

المؤسسات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرض تغيرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.²⁴

3-توزيع المعرفة : إن توزيع المعرفة يشير إلي ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم ووصولها إلي أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المؤسسة ،ويجب أن يكون هناك وسائل لنقل هذه المعرفة من مستوي لأخر بما يضمن وصول المعرفة، دون وجود أي عائق، وذلك عن طريق التعليم والبرامج التدريبية والنظم المسندة بالمعرفة المؤتمنة وشبكات الأعمال.

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا أن من الأمور المشجعة في إدارة المعرفة تقويم عاملها الذين يتقاسمون المعرفة ومكافئتهم ، حيث أن قسم لوتس في شركة IBM يعطي لتقاسم المعرفة أهمية تبلغ 25% من مجموع نقاط الأداء لدى موظفيها العاملين في خدمة الزبائن.²⁵

3-تطبيق المعرفة: إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرف التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوي المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك ، وأن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلي تحسين الأداء التنظيمي ، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت .²⁶

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

توجد نماذج عديدة لإدارة المعرفة وفيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في للمؤسسات وهي:²⁷

1- نموذج ليونارد بارتون (L.barton) : يقوم على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية وإن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أشكال :

- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهذه تمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءات اختراع. هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.

- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

- المعرفة قد تجسد في المهارات الصريحة و الكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة

²⁴- عبد الستار العلي وآخرون ، إدارة المعرفة ، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009. ص، ص 43، 44.

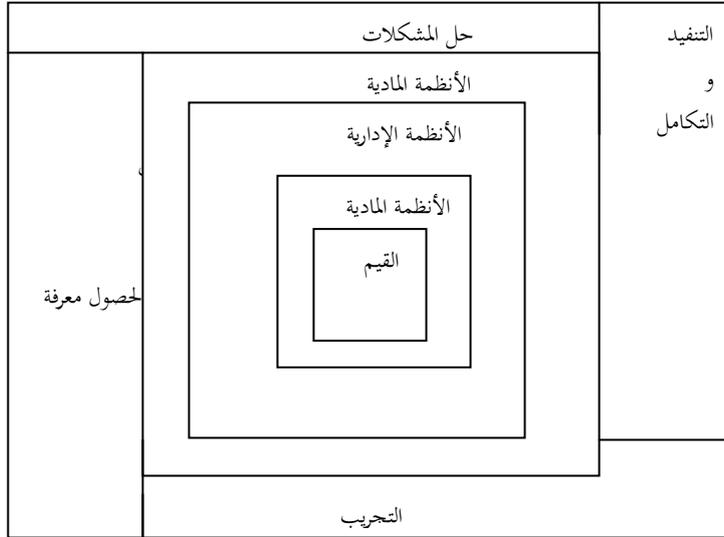
²⁵- محمد أحمد سلمان الرقب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2011، ص29 .

²⁶- ماضي إلهام وآخرون ، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءة الموارد البشرية ، مجلة نور لدراسات الاقتصادية ، مجلد5، العدد8، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية ، جامعة الأغواط ، 2019، ص115.

²⁷- نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008، ص ، ص 117-121.

أو تطور صنفها من خلال التجربة أو الخبرة.
 - أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك موقع العمل أو ما يدعو الآخرون الثقافة التنظيمية .
 وفيما يلي توضيح لهذا النموذج كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): نموذج ليونارد بارتون



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص118.

1- نموذج موئل لإدارة المعرفة : وهذا النموذج قدمه د ينيس وينسكاى (D.E.Winnosky)

ويقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية لهذا فإن هنالك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة. وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، وهذه المكونات هي :

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن) :وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة ، إنها الهيكل الفنية الإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانيات موئل لإدارة المعرفة .

- ثقافة إدارة المعرفة (ماهو المهم) : وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفصيلات في إدارة المعرفة . وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة .

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي :

- المعرفة في الأفراد: تطوير الجدرات البشرية وتنمية الثقافة الإبتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية .
- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلي الخبرة الخبيرة في النقاط الحرجة.
- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة.
- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج الشركة إلي الموردين الزبائن، العاملين.
- الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

المطلب الرابع : عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة

1 - عوامل النجاح في إدارة المعرفة:²⁸

- حدد العديد من الباحثين قواعد عدة أو منهجيات لنجاح إدارة المعرفة ويمكن تلخيص عوامل النجاح لهذه الأخيرة في النقاط التالية:
- الابتكار والتأكد على فرض التعلم المستمر للأفراد.
 - توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
 - التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
 - تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
 - دفع العاملين للتطور والمشاركة بالرؤية الجماعية.
 - تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
 - مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
 - تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة من تخزينها.
 - ينبغي على المدراء التركيز على الحالات المتميزة في منظماتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

2- عوامل الفشل في إدارة المعرفة:

- حدد Prussik&Fahey عدد من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلي فشل برنامج إدارة المعرفة وهي:²⁹
- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العلمي للمعرفة، وعدم اهتمام بالتدقيق المعرفي، لاسيما المعرفة الجديدة.

²⁸ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص، ص 123، 124.

²⁹ نفس المرجع السابق، ص، ص 125، 126.

- التطور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد حيث أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.
- عزل المعرفة عن استعمالاتها.
- ضعف التفكير والاستنتاج العقلائي، أي الفشل في تحدي صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية، الافتراضات والمعتقدات السائدة.
- التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل.
- الفشل في إدراك الأهمية التجريبية .
- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري.
- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

خلاصة الفصل :

تعتبر إدارة المعرفة من أهم التطورات الفكرية المعاصرة في مجال التسيير لأنها الإدارة الأكثر حيوية في المؤسسة إذ يعتمد عليها في إنتاج وتوليد المعرفة التي تستخدمها المؤسسة ضمن عمليات كافة، وبالتالي لابد أن تتوفر لهذه الإدارة جميع سبل النجاح من مادية أو بشرية، فالمنظمة التي تريد المحافظة على نفسها لابد أن تهتم بالمعرفة

وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في تحقيق إدارة المعرفة، وتزايد هذه الأهمية في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية، الكفاءة والفعالية في المنظمات.

ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء المفاهيم الأساسية حول إدارة المعرفة والمعرفة التي تعد الأساس الأول لفهم إدارة المعرفة وذلك من خلال تقديم مفهومها ومصادرها، ومبادئها وأنواعها لفهم "إدارة المعرفة" وقد تطرقنا إلى أهم أهدافها وأبعادها، ومجالاتها وكذا بعض النماذج والإستراتيجيات التي تساعد في تطبيقها، وعملياتها الجوهرية وكذلك عوامل نجاحها وفشلها.

الفصل الثاني: مساهمة إدارة المعرفة

على أداء الموارد البشرية.

تمهيد

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد

البشرية.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد

البشرية.

المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة

على أداء الموارد البشرية.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً لمختلف المؤسسات، ويمثل الفاصل مشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين وكذا الباحثين في جميع حقول إدارة المعرفة فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات.

فالأداء يدل على ما يتمتع به المورد البشري داخل المؤسسة من قدرات وإمكانيات، ومهارات فإذا كان الأداء يتطابق مع العمل المطلوب إنجازه فإنه سوف يحقق ذلك الغرض أما إذا كان ذلك لا يتطابق مع العمل المطلوب فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين هؤلاء العاملين وهذا يتم عن طريق تقييم أداء الموارد البشرية بشكل مستمر وعليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح مساهمة إدارة المعرفة في أداء الموارد البشرية وذلك من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

تمهيد:

إن من عوامل نجاح المؤسسات اهتمامها بالموارد البشري وأدائه، فبقاء المنظمات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية مرهون بأداء هذا المورد. فمن خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلي مفهوم أداء الموارد البشرية وعناصره بالإضافة إلي محدداته والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

لقد اختلف الباحثون والمختصون في إعطاء مفهوم دقيق وواحد للأداء البشري بسبب اختلاف آرائهم وتوجهاتهم لذلك وجدنا العديد من المفاهيم منهم ما يلي :

عرف بأنه : "سلوك عملي يؤديه الفرد أو المجموعة أو المؤسسة يتمثل في الأعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم".¹

كما عرف أيضا بأنه: "يمثل مخرجات أو كميات الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة وهو يمثل انعكاس لمدي قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة العمل".²

ولقد عرفه (plan :1997 :12) على أنه: "النظام الذي يتضمن العوامل الحرجة والبيئة المباشرة لعمل الفرد والتي تأثر في سلوك الفرد والإنجاز الذي سيليه".³

كما عرف أيضا علي أنه : "أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة ، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء".⁴

ووفقا لنظرية أداء العمل (Campbell,1990) فإن : "الأداء هو سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة . هذا السلوك إما أن يكون إيجابيا أو سلبيا، ويكون هذا جزءا من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها".⁵

كما تم الإشارة إليه على أنه: "المستوي الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به".⁶

¹ ناصر بن حمود ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ، قسم علوم اجتماع ، تخصص تنظيم عمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة باتنة 1 ، 2017 ، ص62.

² سعيد سمير أبو جليلة ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات الاتصالات الليبية ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2018 ، ص34.

³ فؤاد يوسف عبد الرحمان ، سمية عباس محمد، بيئة المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد91، 2012، ص40.

⁴ زياد مفيد القاضي ، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ، تخصص إدارة أعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012، ص40.

⁵ المرجع نفسه ، الصفحة نفسها .

⁶ علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص130.

- أهمية أداء الموارد البشرية

يمكن القول أن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء الموارد البشرية فيها ، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع ، وإما إذا كان الأداء دون المستوي المطلوب فإنه سيشكل عائقا كبير أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية أداء الموارد البشرية تتجلى في النقاط التالية:¹

- يعد الأداء مقياس لقدرة المورد البشري على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية .

- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء العامل وهذا يؤدي إلى اهتمام المورد البشري بأداء عمله ومحاولة تحسينه .

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن الموارد البشرية ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

كما أن أهمية الموارد البشرية برزت أكثر من خلال تأثير المؤسسات بعدد من التحديات الراهنة كالقادم التكنولوجي ، الابتكار ، التنوع وغيرها من التحديات التي جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على كل الأنظمة وخاصة الاقتصادية منها . مما دعا منظمات الأعمال وباختلاف أنشطتها إلى التركيز على أداء الموارد البشرية وتوجيهه نحو التصدي لهذه التحديات.

المطلب الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية

يتضمن أداء الموارد البشرية مجموعة من العناصر أهمها مايلي:²

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الانجاز .

- المثابرة والثوق: وتشتمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

¹ - غضبان ليلي ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة لاقصادية ، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة 1 ، 2018، ص25.

² - محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص38.

المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية

ينظر إلي أداء الموارد البشرية علة أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين المحددات التالية (الجهد، القدرات، الإدراك):

- الجهد: وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلي الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبدها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه وعوامل وتثبيطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء أي الجهد سيكون من محددات أداء الموارد البشرية سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.¹

- القدرات: هي الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة . وتندرج هذه القدرات إلي فئتين هما:²

أ - القدرات الذهنية: هي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إلي هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل المعلومات والتفكير بعناية.

ب - القدرات البدنية: تشير إلي القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة ، ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة أي القدرة على بدل قوة عضلية في المهام المختلفة، وما يرتبط بالمرونة وهي القدرة على الانهماك في المهام البدنية . وتلعب هذه القدرات دورا رئيسيا في كثير من الوظائف لذا تؤخذ في اعتبار الأفراد والمنظمات.

ج - الإدراك: يشير إلي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.³ ويعرف الإدراك أيضا بأنه: "عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها إلي سلوك.⁴

ولتحقيق مستوي مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء. بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ، ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبول من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بدل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح ، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تتقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوي أدائه كأداء منخفض ، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة ، والفهم

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص113.

² محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص107-109.

³ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص2010.

⁴ حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص71.

اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهد كبير في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا ، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

تتمثل العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية فيما يلي:¹

- عوامل متعلقة بالعامل: وتشتمل على القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتختلف الخصائص والسمات التي يتميز بها العامل عن غيره، والتي تتضمن المعرفة، التعلم، الأقدمية، والخصائص الديموغرافية وكذا الاتجاهات والطموحات التي يسعى إلى إشباعها.

- عوامل متعلقة بالوظيفة: وهي على نحوين، بعضها تتعلق بتصميم الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والتنظيم، وأخرى مرتبطة بإنجاز العامل لوظيفته مثل الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، والظروف الملائمة للعمل.

- عوامل متعلقة بالمؤسسة: عادة ما يطلق عليها بالعوامل الفنية باعتبار العامل يعمل في إطار جماعي وإدارة تحدد استراتيجيات خاصة بها ولها جوانب فنية تؤثر على كفاءتها وأفرادها مثل نوعية الآلات، التقدم التكنولوجي والهيكلة التنظيمي وطرق وأساليب العمل وغيرها.

- عوامل متعلقة بالبيئة: وهي مختلف العوامل المتعلقة بالجو العام ويشير إلى الثقافة والقيم المشتركة بين الأفراد وما يعكس من انتماء الفرد للبيئة أو اعتباره أجنبيا عنها مثلا، وعموما هي عوامل المحيط الخارجي المؤثر على العامل وأدائه لوظيفته.

المبحث الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية

تمهيد:

تعد عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة من الأعمال والنشاطات الرئيسية لمعرفة مستوى أداء العاملين والمنظمة على حد سواء ومحاولة تطوير الأداء وتنميته وصولا لتحقيق الأهداف المرغوبة، وسوف نتطرق هنا إلى عدة مفاهيم، أهداف وكذا الطرق خطوات تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

يمكن تعريف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه:"الأداة للتأكيد من مدى كفاءة العاملين في تحقيق مستوي الأداء المرغوب به وفقا لمعايير الإنجاز المحددة لهم ، والحكم على مدى كفاءتهم ، ويظهر ذلك بوضوح عند مقارنة معايير العمل التقديرية والإنجاز الفعلي للعاملين، ثم مقارنة أداء كل منهم مع الآخر لتعرف على أيهما

¹ - طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2015، ص52.

أكثر كفاءة وأيهما أقل كفاءة، ثم تحديد أساس تدني أداء بعضهم بهدف اتخاذ الإجراءات الضرورية لرفع كفاءتهم.¹

كما يعرف كذلك بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطط لتحسين الأداء."²

وقد تم تعريفه أيضا على أنه: "يعبر عن ذلك الإجراء الذي يهدف إلي تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبه في أداء وظيفته بالإضافة إلي الحكم على إمكانيات نمو وتقدم الفرد في عمله مستقبلا، وإمكانية تحمله لمسؤوليات أكبر أو الوظائف تحتاج إلي كفاءة وفعالية عالية."³

أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

تكمن أهمية تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي:⁴

- رفع حماس ودرجة الإنداد إلي المنظمة.
- زيادة شعور العامل بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.
- اختيار العمل المناسب للعامل من خلال عملية التقييم والوقوف عن نتائجها.
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.
- الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
- تضع الأساس لتخطيط القوي العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب استقطابها.
- تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلي وظيفة أخرى، وقد يؤدي إلى بالاستغناء عنه، إذا كانت إنتاجية متدنية .
- الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة إلى ذلك.
- إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج وبناتج تقييم الموظفين.

¹ - هدى محمد أبو شنب، أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص45.

² - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، د.د.ن، جامعة قناة السويس، 2009، ص50.

³ - سيدداني سميرة، تقييم أداء الموارد البشرية في المصاريف الإسلامية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد6، العدد1، جامعة محمد بشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، الجزائر، 2019، ص114.

⁴ - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص124.

خصائص تقييم أداء الموارد البشرية

- تميز عملية تقييم البشرية بالخصائص التالية:¹
- أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.
- أنها عملية إيجابية لأنها تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنها تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد. أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.
- إن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة يوميا وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة. والنتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف. وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي أحيانا.

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

- لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها:²
- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: يساعد التقييم في تحديد احتياجات مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.
- وضع نظام عادل للحوافز: تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين على كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، وتتضمن ذلك اعترافا من الإدارة بمساهمات العاملين وتشجيعا لهم لتحقيق مستوى أفضل من الإنتاج في المستقبل، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة، حيث يشعر المنتجون بمعاملة الإدارة لهم بعدالة في منح المكافآت أو زيادة الرواتب، أما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لأنواع مختلفة من الجزاءات مثل حرمانه من العلاوات الدورية أو الضمنية من الأرباح الموزعة، أو توقيع عقوبات تأديبية.

¹- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص238.

²- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص 137، 138.

- يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوي العاملة: فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهماتهم بكفاءة يرجع إلي عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية، وعند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيتهم إلي الوظائف المناسبة لهم، كذلك يساعد التقييم الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة في القوي العاملة داخل المؤسسة فستستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.
- يساهم التقييم في تخطيط القوي العاملة، ورسم سياسات الاختيار والتعيين، وبيبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.
- كذلك يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف، حيث يدفع التقييم الرئيس إلي متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلي الإدارة في الوقت المناسب.
- كل هذا إضافة إلي أن التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لانجاز العمل المطلوب.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

قسم الباحثون طرق تقييم أداء الموارد البشرية إلي طرق تقليدية وطرق حديثة:

1- الطرق التقليدية:

- طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلي الأسوأ، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس أداء العمل (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلي قائمة لترتيب العاملين بحسب أدائهم وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.¹
- طريقة المقارنة الثنائية: وحسب هذه الطريقة تتم مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العاملين في المؤسسة، والعامل الذي يحصل على أقل عدد من التفصيلات يعطي الرتبة الأقل، وهذا يشير إلي المستوي الأضعف أداء والعامل الذي يحصل على أعلى عدد من التفصيلات يعطي رتبة أعلى، ويحدد الأعلى أداء من حيث عدد التفصيلات، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج بين العاملين، حيث يتم مقارنة كل عامل مع جميع العاملين، وهذا يعني أن العامل الواحد يحصل على تفصيلات بعدد العاملين الذين يقارن بهم، ولتحديد عدد المقارنات أو الأزواج المرتبة (الثنائية) للعاملين المراد تقييمهم، تستخدم في العادة المعادلة $(2/(1-n)n)$ حيث تشير n إلي عدد العاملين قيد الترتيب.²

¹- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د. ب. ن، 2004، ص 298.

²- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 137، 138.

- طريقة التوزيع الإجباري: تسند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوي الكفاءة بأخذ شكل المنحني الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين نسبة 10% من عدد الموظفين و20% لمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط و40% لمجموعة أدائهم متوسط وإعطاء 20% لمجموعة أدائهم تحت المتوسط وأخيرا 10% لمجموعة أدائهم ضعيف ، فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات المختلفة.¹

- طريقة التقييم المقالي: تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصف الأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم، الوصف الشخصي لأداء الفرد متضمنا

- كمية وجودة الأداء المتحقق.
- المعرفة المتعلقة بوظيفته.
- قدرته على التكيف مع العمل.
- علاقاته مع زملائه والعاملين معه.
- ما هي نقاط القوة والضعف في أدائه.

ومن المشاكل التي تتطوي عليه هذه الطريقة في التقييم هي الشكل والمحتوي لتقرير الطي يعده المقيم، إذ يعتمد كليا على القدرة أو الرغبة في الكتابة المقالية ولدي فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي بعضه مع البعض الآخر للأسباب المتعلقة بطبيعة المقيم ذاته من حيث المهارات الكتابية والوظيفية التي يعتمدها في التقييم للفرد أو الأفراد المراد تقييم أدائهم.²

2- الطرق الحديثة:

- طريقة الاختيار الإجباري: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلي تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، ويتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسيم إلي مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائيتين وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف، والأخرى تصف النواحي السيئة.³

- طريقة الوقائع الحرجة: الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد، احتمال التقييم على أسس شخصية بحثه. ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلي سلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف،

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص158.

² - خضير كاظم وباسين كا سب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص160.

³ - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015، ص297.

وعند عملية التقويم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف، وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وأن عملية التقويم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقويم، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوعا من الرقابة المباشرة على الموظف هناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن لإنجازات الإيجابية.¹

- طريقة قوائم المراجعة: من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم للأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلي إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل، المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، وثم يعود التقويم النهائي من إدارة الأفراد إلي المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين ووفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا، ومن مزاياها وعيوبها ما يلي:

-مزايا طريقة قوائم المراجعة:

-تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم أو المسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين.

-عيوب الطريقة قوائم المراجعة:

- تكلفتها عالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لآخر.²

- طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلي سلوك مرؤوسيه ولا إلي صفاتهم، بل سيهتم فقط بما إستطاعوا أن يحققوه من نتائج وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالتالي:

-يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه علي أساسها، وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

- أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلا.

- عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي وضعها عند بداية المدة تحديد الانحراف عن تنفيذ إيجابيا أو سلبا.³

- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلي قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم

¹ - عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص112.

² - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص50.

³ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 301، 302.

مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلي الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الوجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتحاد القرارات مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولي المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة ومن مزايا وعيوب هذه الطريقة نذكر:

-مزايا طريقة مراكز التقييم

- تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية.
- توفر معلومات مؤكدة محددة، يمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية.
- توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لذي الأفراد.
- كما تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدي المديرين والعاملين.
- عيوب طريقة مراكز التقييم:
- تكلفة عالية.
- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.¹

المطلب الرابع: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

تتمثل خطوات تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي:²

- 1- تحديد معايير الأداء: يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي:
 - الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل.
 - الثبات: أي يضع المعيار جانب الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداءه ثابتا إما عندما يكون مختلفا فإن نتائج القياس تكون متقاربة.
 - التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها.
 - القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.
 - سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماد مقبول ومناسبا.

¹- عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

²- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 88، 89.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم.

3- قياس الأداء: وهذه الخطوات تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي هي:

-ملاحظة الأفراد العاملين .

- التقارير الإحصائية.

-التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري: تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة

الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة.

5- يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

6- الإجراءات التصحيحية: قد تكون مباشرة وسريعة دون أن تتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو من النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد كثيرة في المستقبل.

المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: أثر توليد المعرفة على أداء الموارد البشرية

يمكن إبراز أثر توليد المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال ما يلي:

-تعلم العاملين: حيث تمتلك إدارة المعرفة القدرة على مساعدة العاملين على التعلم ومن ثم الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مختلف تخصصاتهم، ويكون ذلك من خلال تجسيد المعرفة وجعلها متاحة للجميع، وكذلك

عن طريق جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة لأنها تساعد على اكتساب المعرفة لدى العمال.¹

- دعم الأفكار الإبداعية: تعتبر عملية توليد المعرفة من بين أهم العمليات التي تضطلع بها إدارة المعرفة، وبما أن الإبداع والابتكار يعتبران سمتان من سمات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة ويمكننا القول بأن إدارة

¹ - عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه، قسم علم اجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2016، ص235.

المعرفة أهمية بالغة في عمليتي الابتكار والإبداع فقد ينظر البعض إلى أن الابتكار هو عبارة عن إفرز من إفرارات إدارة المعرفة الفعالة، وينظر آخرون على أنه أساس داعم في إدارة المعرفة ويعتبر كلا الرأيان على صواب، لأن أي منظمة مبنية على المعرفة تركز فعلا على أنشطة البحث والتطوير في سبيل الحصول على ابتكارات وإبداعات، في حين نرى أن أي إدارة لا تستطيع المنافسة في الاقتصاد الجديد وهي تفتقر لأرضية فعالة لدعم الابتكار والإبداعات من عمالها إذن فالعملية تساهم فيها إدارة المعرفة والابتكار على حد سواء.¹

المطلب الثاني: أثر تخزين المعرفة على أداء الموارد البشرية

يمكن إبراز أثر تخزين المعرفة على أداء الموارد البشرية من ما يلي:²

يقصد بتخزين المعرفة عملية تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بنشاطات المؤسسة وخبزنها في قواعد معينة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين في المؤسسة، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى حفظ المعرفة من الضياع، وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون وتحويل هذه المعرفة إلى بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهان العاملين المميزين في المعرفة بالمنظمة عن طريق التدريب والحوار وتنظيمها على نحو تكون في متناول أفراد المنظمة وكذلك حفظ المعرفة الظاهرة الموجودة في المنظمة، كالدفاتر والسجلات والكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات وتوثيقها باستخدام وسائط التخزين المتطورة.

المطلب الثالث: أثر توزيع المعرفة على أداء الموارد البشرية

يمكن إبراز أثر توزيع المعرفة على أداء الموارد البشرية فيما يلي:

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية، لأن الأداء المتميز للأفراد العاملين في المؤسسة يعني بالضرورة أداء متميز للمؤسسة.

نظر لتعدد طبيعة العنصر البشري ولما لها من انعكاس كبير على النتائج المتوصل إليها نتيجة تمييز العنصر البشري عن غيره من عناصر الإنتاج، باعتباره موردا مهما يتم الاستثمار فيه وهذا لإمكانيته لتحقيق ميزة تنافسية غير قابلة في كثير من الأحيان للتقليد، بناء على المهارات، والخبرات والمعارف التي يمتلكها والتي تعجز عن تحقيقها التكنولوجيا والآلات مهما بلغت درجة تطورها إذا كانت بمعزل عنه .

كل هذه المعطيات جعلت المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للعنصر البشري، من خلال متابعة أدائه وتقييمه لمعرفة مكانم القوة والضعف في إنجاز الأعمال الموجهة لكل فرد في المؤسسة، بالاعتماد على جملة من المعايير التي يتم من خلالها قياس وتقييم هذا الأداء.

إن طبيعة توزيع المعرفة والتي تعني التفاعل بين أكثر من فرد في العمل والتي تعكس العمل الجماعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة تجعل من توزيع المعرفة عامل مهم في التأثير على أداء الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، وهذا راجع لكون أن :

- توزيع المعرفة يتعلق بسلوك الأفراد، فيجب دراسته من جانب أداء الموارد البشرية، ومخرجات توزيع المعرفة

¹- ماضي الهام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص121.
²- صبري محمد عوض ماضي، مرجع سبق ذكره، ص64.

يساهم في تحقيقها الفرد العامل في المؤسسة نتيجة تنمية وتطوير معارفه وقدراته، والتي تتمثل في المعارف الجديدة والابتكارات التي تساهم في رفع الأداء التنظيمي.

- الفوائد المحققة من توزيع المعرفة عادة تتحقق على مستوى فردي ومستوى تنظيمي، فعلى المستوى الفردي إدارة المعرفة توفر فرص أمام العاملين لتعزيز مهاراتهم من خلال العمل الجماعي وتوزيع المعرفة مما يسمح بتحسين أدائهم، أما على المستوى التنظيمي فإدارة المعرفة تحقق فائدتين هامتين، تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الابتكارات، بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ قرارات أفضل، تحسين العمليات، دمج البيانات والتعاون الواسع.

فحسب Jones هناك العديد من المفاهيم التي تدعم العلاقة بين توزيع المعرفة والأداء، ويعتقد كل من jones, supar, reychar, weisberg أن توزيع المعرفة يساهم في تحسين مستوى الأداء كون أن المعارف المشتركة بين الأفراد المشاركين في عملية توزيع المعرفة من خلال تنمية معارفهم، قدراتهم ومهاراتهم في العمل بصورة ذاتية ومستمرة.¹

المطلب الرابع: أثر تطبيق المعرفة على أداء الموارد البشرية

يبرز أثر تطبيق المعرفة على أداء الموارد البشرية فيما يلي:

- تأقلم العاملين: عندما تعمل إدارة المعرفة على تحفيز موظفيها من أجل الاستمرار في التعلم من بعضهم البعض فإن الموظفين يميلون إلى عرض المعلومات والمعرفة التي يحتاجون إليها من أجل التأقلم في كل مرة تتطلب فيها ظروف المنظمة ذلك وأيضاً عندما يدرك الموظفون التغييرات الممكنة والمستمرة في المستقبل فإنه من غير المحتمل أن يفاجئوا بالتغييرات الجديدة.

إن الاشتراك بالمناقشات الحرة وجلسات الحوار تعمل على إعداد الموظفين ليستجيبوا بشكل جيد للتغييرات التي تطرأ على الشركة في البيئة المحيطة بها في المستقبل وتجعلهم أكثر قابلية لتقليل هذا التغيير لذا فإدارة المعرفة تعمل على تجهيز الموظفين للتأقلم بشكل كبير على الأوضاع الجديدة التي تطرأ.²

- الرضا الوظيفي لدي العاملين: يمكن لإدارة المعرفة التأثير على الأفراد العاملين بصورة مباشرة وذلك بغية تحقيق فوائد عدة أهمها:

- يصبح بمقدور العاملين التعلم بصورة أفضل خصوصاً لدى المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة.

- التهيئة الأفضل للعاملين لأجل التعامل مع مختلف التغييرات.

ومن خلال تحقيق هذه الفوائد يشعر العامل بالرضا نظراً لتدعيم المعرفة لديه وزيادة قدراته ومهاراته، كما أن إدارة المعرفة القدرة على جعل العامل يتصدى لمختلف المشاكل التي تقف في طريقه كونه قد قسطا من المشاكل قد واجهته من قبل مما يؤهله لمعالجتها بصورة فعالة مما تولد لديهم القدرة على عملهم بصورة فعالة.³

¹-حسين الطيب بورغدة وناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015، ص 849.

²- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات التقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 120.

³- عادل غزالي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

خلاصة الفصل:

يعبر أداء الموارد البشرية عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، كما يتعلق بقيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. وبالتالي فأداء الموارد البشرية يرتكز على عدة عناصر، نتيجة تفاعل المحددات التالية الجهد، القدرات، الإدراك، في حين هناك عوامل مؤثرة عليه سواء كانت متعلقة بالعامل أو بالوظيفة أو بالمؤسسة أو بالبيئة، وفيما يتعلق بتقييم أداء الموارد البشرية فهو يشير إلى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة واستحقاق معين، ولتقييم أداء الموارد البشرية أهداف عديدة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتوجد عدة طرق لتقييم أداء الموارد البشرية منها تقليدية وحديثة، وتتم هذه العملية وفق مجموعة من الخطوات.

وفي الأخير تم التعرف على أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بالاعتماد على عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة، فهي تساهم في تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية وإثراء رصيدهم المعرفي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
لأثر إدارة المعرفة على أداء الموارد
البشرية بمؤسسة الخزف الصحي
بالميلية.

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل
الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل اتجاهات اجابات
أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

الخلاصة

تمهيد:

تعتبر شركة الخزف الصحي بالميلية كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تعتبر طرفا مهما في النشاط الاقتصادي، وتعتبر أيضا خلية من خلايا الاقتصاد التي تجمع بين وسائل الإنتاج ورؤوس الأموال وذلك للقيام بعملية الإنتاج وتحويل المواد إلي سلع وذلك باستخدام اليد العاملة ووسائل باستخراج وتحويل ونقل وتوزيع المنتجات أو تقديم الخدمات.

سنقوم ضمن هذا الفصل التطرق إلي دراسة أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية انطلاقا من ثلاث مباحث، يتناول أولها تقديم المؤسسة محل الدراسة، في حين يتطرق المبحث الثاني إلي الإطار المنهجي للدراسة الميدانية أما المبحث الثالث فتم تخصيصه لعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الإستبانة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنتطرق من خلال هذا الجزء إلى تعريف مؤسسة الخزف الصحي -بالميلية- حيث تعتبر المؤسسة لبنة مهمة في البناء الاقتصادي، كونها تساهم بنشاطها في تغطية حيز لا بأس به من سوق الخزف الصحي بالإضافة إلى كونها تضم مجموعة لا بأس بها من إطارات وموارد بشرية ذات كفاءات عالية.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الخزف الصحي -بالميلية-

مؤسسة الخزف الصحي بالميلية مؤسسة عمومية من حيث رأس مالها، أما من حيث وضعيتها القانونية فهي حاليا مؤسسة بالأسهم SPA تختص في صناعة وبيع الخزف الصحي، أنشأت وحدة الخزف الصحي بالميلية، ولاية جيجل سنة 1971م، غير أنها لم تشرع في إنجاز القطع الخزفية إلا في سنة 1975، وتعتبر هذه الأخيرة واحدة من خمس وحدات تابعة لمنشأة الخزف بالشرق (E,C,E) الكائن مقرها الاجتماعي بقسنطينة، بمقتضى المرسوم رقم 82-315 المؤرخ في 23- أكتوبر-1982م، وقد انبثقت هذه المنشأة عن إعادة هيكلة الشركات الوطنية لمواد البناء (S,N,M,C) والوحدات المكونة لها في كل من: ابن زياد واد العثمانية، الميلية، العاشو، واد أميزور.

وفي 13 ديسمبر (U,C,S) إلى شركة الخزف الصحي (S,C,S) وقد دخل هذا القرار حيز التطبيق الفعلي بتاريخ 19-أفريل-1998، وهي الآن شركة ذات أسهم (S,P,A) رأس مالها: 208.000.000 دج، وحاليا هي تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة والتنوعية وكمية الإنتاج على المستوى الوطني حيث تبلغ طاقة إنتاجه 30364 قطعة خزفية في الشهر الواحد أي ما يعادل في حدود 4400 طن سنويا، حيث تقوم الوحدة باستيراد المادة الأولية من الخارج والمهمة الرئيسية لها في إنتاج الخزف الصحي لتغطية السوق الوطنية والتصدير إلى الخارج.

1997م قررت الشركة القابضة لمواد البناء (Holding) تحويل وحدة الخزف الصحي (u,c,s) إلى شركة الخزف الصحي (s,c,s) وقد دخل هذا القرار حيز التطبيق الفعلي بتاريخ 19-أفريل-1998، وهي الآن شركة ذات أسهم (s,p,a) رأس مالها: 208.000.000 دج، وحاليا هي تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة والتنوعية وكمية الإنتاج على المستوى الوطني حيث تبلغ طاقة إنتاجها 30346 قطعة خزفية في الشهر الواحد أي ما يعادل في حدود 4400 طن سنويا، حيث تقوم الوحدة باستيراد المادة الأولية من الخارج والمهمة الرئيسية لها في إنتاج الخزف الصحي لتغطية السوق الوطنية والتصدير إلى الخارج.

المطلب الثاني: أهمية مؤسسة الخزف الصحي -الميلية-

إذا تمعنا في تعريف الشركة نجد أنها ذلك التجمع البشري المنظم والذي يستعمل وسائل فكرية جسدية ومالية وذلك لاستخراج وتحويل ونقل وتوزيع الثروات وفق أهداف محددة، وإذا بحثنا عن الهدف الرئيسي لأي شركة مهما كان نوع نشاطها سنجدته مشترك، وهو النهوض بالتنمية الاقتصادية الوطنية وشركة الخزف الصحي بالميلية من أهم الشركات التابعة لشركات الخزف الصحي بالشرق، أوكلت لها مهمة صناعة القطع الخزفية للتجهيزات الصعبة التي أظهرت فيها كفاءة وبراعة كبيرة، وانطلاقاً من هذه الوظيفة فإن الشركة تلعب دوراً أساسياً في بعث النشاط الاقتصادي، وما يساعدها أكثر على تأدية هذا الدور الحساس والفعال في أي دولة هو توفر الشركة على موقع استراتيجي هام يؤهلها لاحتلال مكانة مرموقة على الصعيدين الوطني والدولي، لدى خضعت للعناية والرعاية الكافيتين وسيرت بتقنيات وطرق علمية حديثة فهي تقع في منطقة سهلة وتحوز على جميع وسائل النقل المختلفة (البرية، البحرية) لما يسهل اتصالها وتحركها بالوطن والعالم الخارجي.

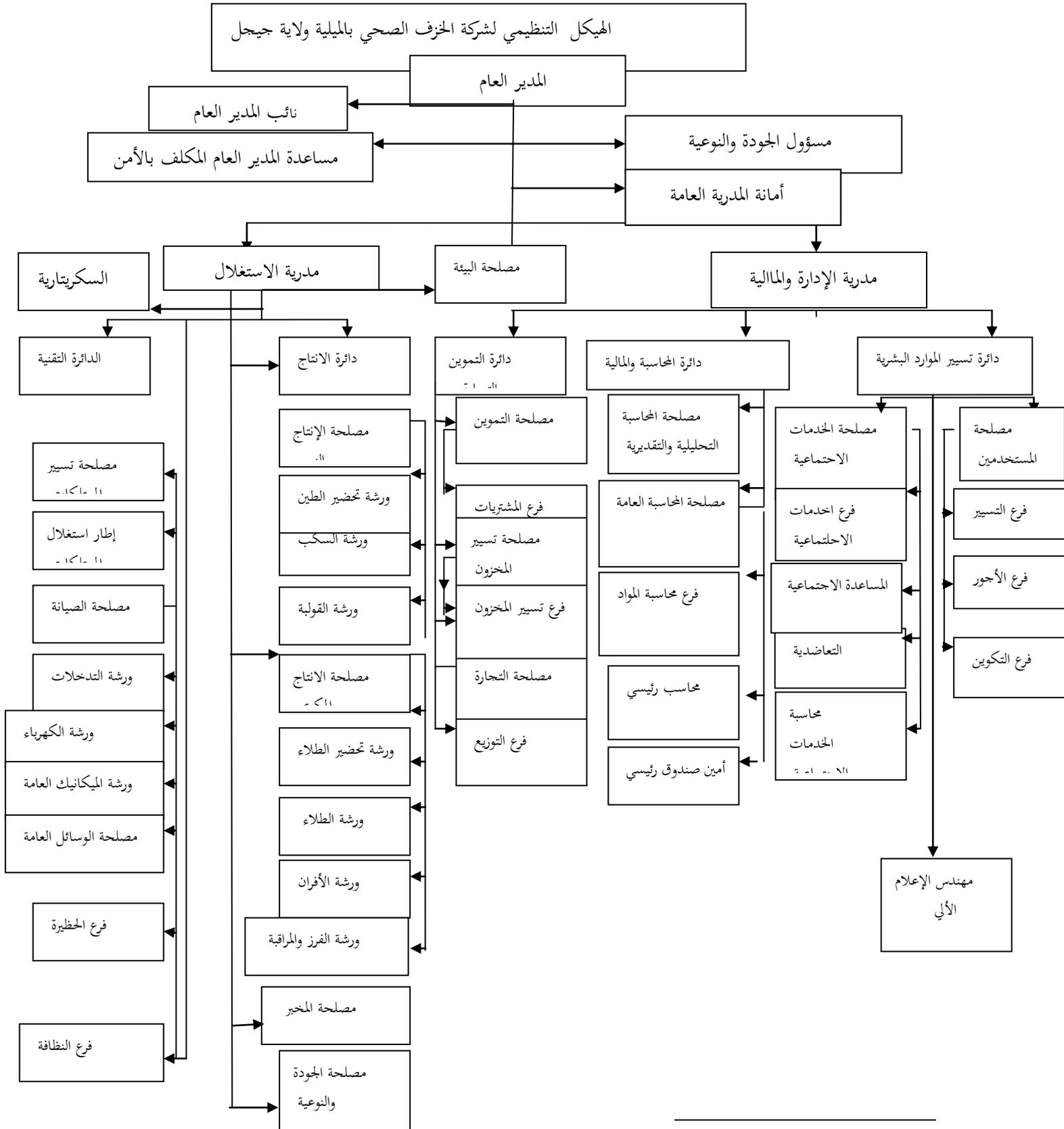
- فمن ناحية النقل البري فإن الشركة تقع بالغرب من تقاطع شبكة من الطرق الوطنية اللوائية منها: الطريق الوطني رقم 47 الذي يربط ولاية جيجل بكل من ولاية سكيكدة، قسنطينة ميله شرقاً، بجاية وسطيف من الناحية الغربية، ومن ناحية النقل بالسكك الحديدية فهي تقع بالقرب من الخط الرابط بين جيجل وقسنطينة مروراً بسكيكدة.

- أما من ناحية النقل البحري وهي الأهم إذ تقرب ميناء جن جن والذي يعد من أكبر الموانئ على المستوى الوطني والإفريقي الذي يبعد عن الشركة بـ 45 كلم.

- أما من ناحية تشغيل اليد العاملة فالشركة توظف 440 عامل، وهي بذلك توفر دخلاً لعدد من العائلات لبلدية بالميلية والمناطق المجاورة لها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية-جيجل-

الشكل رقم(4): الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية-¹



¹ - الوثائق المتحصل عليها من مصلحة المستخدمين.

تحليل الهيكل التنظيمي:

- يمثل الشكل الهيكل التنظيمي وفيما يلي عرض مختلف المهام والمصالح:
- المدير العام: هو الرئيس العام للشركة تتمثل وظيفته في القيام بإعداد السياسة العامة للشركة وتحديد الإستراتيجية ومراقبة تطبيقها والقيام بالتخطيط والتنسيق بين مختلف قطاعات الشركة بالإضافة إلى تقييمه لسياسة الجودة في الشركة والأهداف المرفقة لها، وتخصيص الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيقها.
- أمانة المديرية العامة: وتتمثل مهامها في:
- تفرز و تسجيل البريد الوارد والصادر.
- تنفيذ جميع أنواع الكتابة.
- استقبال زوار المدير.
- مسؤول الجودة والنوعية: وتتمثل فيما يلي:
- مساعدة المدير العام في مجال الجودة والنوعية.
- إيصال منتجات الشركة إلى الجودة العالمية.
- تحديد الأهداف العامة للشركة ونشرها على مختلف مسؤولي الشركة.
- المساعدة في وضع وكتابة الإستراتيجية العامة للشركة.
- يمثل الشركة على المستوى الوطني فيما يخص الجودة. مقارنة منتوجات الشركة مع منتوجات الشركات الأخرى المنافسة لها.
- خلقه نظام تسيير الجودة والسهر على تطبيقه.
- نشر سياسة الأهداف على مستوى الشركة.
- مساعدة المدير العام المكلف بالأمن وتتمثل مهامه في:
- مساعدة المدير العام في إعداد وتجديد السياسة العامة للشركة.
- مساعدة المدير العام في تحديد أهداف الشركة.
- مراقبة انجاز المشاريع الكبرى للشركة.
- السهر على تطبيق تعليمات المدير العام فيما يخص الإنتاج والصيانة.
- السهر على صيانة كل التجهيزات الإنتاج ولواحقها.
- نائب المدير العام: ويقع تحت المسؤولية المباشرة للمدير العام وتتمثل مهامه فيما يلي:
- مراجعة نوعية المعلومات وطرق التسيير ومدى مطابقتها لإجراءات المعمول بها في الشركة.

- القيام بالتدخلات المباشرة في حالة حدوث خلل في التسيير.
- تقديم اقتراحات من أجل تحسين الرقابة الداخلية في الشركة.
- السهر على احترام القوانين المعمول بها.
- القيام بمراقبة احتياطية.
- القيام بكل عمليات المراجعة التي تطلبها من المديرية العامة.
- القيام شهريا بمراجعة كل العمليات السائدة وتقديم تقرير المدير العام شهريا.
- مصلحة الأمن: من مهامها السهر على سلامة وأمن الشركة ماديا وبشريا.
- مديرية الإدارة والمالية: يرأسها المدير المالي ويقوم بالإشراف على الدوائر والمصالح التالية:
 - دائرة التموين والتجارة.
 - دائرة المحاسبة والمالية.
 - دائرة الموارد البشرية.
- أ- دائرة التموين والتجارة: تعتبر هذه الدائرة القلب النابض للشركة، فهي تشرف على كافة عمليات الشراء والبيع سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ولهذه الدائرة علاقة مع مختلف المصالح الأخرى ، حيث تسهر على أدائها الجيد.
- فمثلا: عند إنتاج منتج بالشروط والموصفات المطلوبة على أكمل وجه يحدد له السعر المناسب، وكذلك تقوم بالترويج له بطريقة جيدة فلا يمكن أن تكون متاحا للمستهلك من مختلف المناطق أن لم يوزع بطريقة ملائمة في الوقت والمكان المناسبين، وهذا ما تشرف عليه مصلحة التسويق، وهذه الدائرة تتكون من:
 - مصلحة التموين: دورها الأساسي في التكفل بشراء حاجيات الشركة من المواد الأولية، قطع الغيار وكل احتياجات الشركة الأخرى وهي تتفرع بدورها إلى فرع المشتريات.
 - مصلحة التجارة: وتتمثل مهامها في كافة عمليات البيع مثل: توزيع منتج الشركة وإعداد الفواتير واستلام الشيكات والنقود.
 - مصلحة تسيير المخزون: وهي تتفرع إلى فرع تسيير المخزون وفرع تسيير المواد الأولية.
- ب- دائرة تسيير الموارد البشرية: وتهتم بالإشراف على:
 - مصلحة المستخدمين: تعتبر مصلحة المستخدمين العمود الفقري للشركة، أي أن ذلك المحيط الذي تدور فيه كافة العلاقات المهنية والاجتماعية، فهي مكلفة بالسهر على السير الحسن للشركة في حدود اختصاصها حيث تتكلف بالتوظيف سواء بصفة دائمة أو مؤقتة، العطل بمختلف أنواعها السنوية استثنائية، المرضية فهي بصفة عامة تقوم بمتابعة الحياة المهنية والاجتماعية للمورد البشري مند توظيفه إلى غاية نهاية علاقة عمله التي تربطه

بالشركة كما تقوم المصلحة بإعداد التقرير السنوي، وهي بدورها تتفرع إلى: فرع التسيير وفرع الأجور وفرع التكوين.

- مصلحة الخدمات الاجتماعية: وتضم هذه المصلحة فرع الخدمات الاجتماعية، المساعدة الاجتماعية محاسب الخدمات الاجتماعية، حيث تهدف إلى تنمية شخصية العامل والرفع من مستواه المعيشي والصحي وذلك من خلال صندوق الخدمات الاجتماعية الذي تموله الشركة.

- مهندس الإعلام الآلي.

ج- دائرة المحاسبة والمالية: وتضم هذه المصلحة مايلي:

- مصلحة المحاسبة التحليلية والتقديرية: هناك عدة مهام يقوم بها المسؤول على مستوى هذه المصلحة وهذه المهام هي:

- المشاركة في إعداد الميزانية التقديرية للسنة المقبلة.

- إعداد سعر التكلفة للمنتجات.

- إعداد جداول الإحصائيات لمختلف المصلح ومقارنتها بالتوقعات.

- مصلحة المحاسبة العامة: من مهامها:

- تسجيل كل عمليات الشركة المتعلقة بفواتير المشتريات والمبيعات حسب المخطط المحاسبي الجزائري.

- تزويد المدير العام بالمعلومات عن حلة وقيمة المبيعات والمشتريات والمخازن يوميا.

- وهذه المصلحة تتفرع إلى مايلي: فرع محاسبة المواد، محاسب رئيسي، أمين صندوق رئيسي.

- مديرية الاستغلال، وتضم دائرتين هم:

- أ- دائرة الإنتاج: تعتبر هذه الدائرة الركيزة الأساسية للشركة فهي تهدف أساسا إلى إنتاج القطع الخزفية وفقا

للبرنامج المعد مسبقا، والعمل على تحسين هذا الإنتاج كما وكيفا بحيث يتماشى والمقاييس الدولية والوطنية وتتنقسم هذه الدائرة إلى:

- مصلحة الإنتاج (النيئ والمكوي): تضم هذه المصلحة أكبر عدد من العمال على مستوى الشركة موزعين

على مختلف ورشات الإنتاج، وهذا ما يفسر طبيعة الشركة باعتبارها شركة إنتاجية بالدرجة الأولى وتهدف هذه

المصلحة إلى تنفيذ البرنامج المسطر المتعلق بكمية القطع الخزفية الواجب إنتاجها حيث تضم مصلحة الإنتاج

النيئ الورشات التالية: ورشة تحضير الطين، ورشة السكب، ورشة القولبة، أما مصلحة الإنتاج المكوي فتضم:

ورشة تحضير الطلاء، ورشة الطلاء، ورشة الأفران، ورشة الفرز والمراقبة.

- مصلحة المخبر: وتتمثل مهامها فيما يلي:

- مراقبة درجة الحرارة والرطوبة في ورشة السكب.

- دراسة مكونات العجينة المقدمة إلى الورشة.
- تحضير الطين واقتراح تغيير العجينة.
- تحديد ودراسة نوعية المواد الأولية ومدى صلاحيتها.
- تحليل ومراقبة العينات المكونة.
- مصلحة الجودة والنوعية: وتقوم هذه المصلحة بمراقبة المواد الأولية الخام وتحليلها قبل أي عملية إنتاجية وعند التأكد من صلاحيتها تعطي الضوء الأخضر لورشة الصلصال (تحضير الطين) لتحضيرها، كما تعمل على التقليل من القطع الخزفية المكسورة، وذلك بإجراء دراسة معمقة ودقيقة وتضم هذه المصلحة عدة مهندسين مختصين في الكيمياء الصناعية، وفي الجيولوجيا إضافة إلى مخبري.
- ب- الدائرة التقنية: تحتل الدائرة المرتبة الثانية من حيث عدد العمال بعد دائرة الإنتاج من مهامها:
 - السهر على نظافة الشركة.
 - متابعة صيانة البناء (طلاء، ترميم...)
 - متابعة إستهلاك البنزين والزيوت.
 - الإشراف على ورشة النجارة.
 - وتنقسم هذه المصلحة إلى:
 - مصلحة الصيانة: ومن مهامها ما يلي:
 - إصلاح وصيانة كل وسائل الإنتاج.
 - الإشراف على عمليات الصيانة والإصلاح.
 - إعداد برنامج سنوي للصيانة.
 - الإشراف على المحركات الكهربائية.
 - وهي تضم الورشات التالية:
 - ورشة التدخلات، ورشة الميكانيك العامة، ورشة الكهرباء.
 - مصلحة الوسائل العامة: من أهم المهام المكلفة بها هي:
 - المحافظة على نظافة أماكن العمل داخل الشركة.
 - التكفل بنقل البضاعة أو جلبها.

- التكفل بنقل العمال في مهمات رسمية بأمر من المستخدم، وتتقسم إلى فرع الحظيرة وفرع النظافة.¹

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يشتمل الإطار المنهجي للدراسة الميدانية على مجموعة من العناصر أهمها أدوات جمع البيانات والمجتمع وعينة الدراسة، إختبار أداة الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات باعتباره أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة ولكونه وسيلة بحث فعالة، للكشف عن آراء العاملين وهذا من خلال الأسئلة المطروحة.

وقد تم تقسيم هذا الإستبيان إلى قسمين هما:

الجزء الأول: متعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين تتمثل في الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات العمل حيث تعتبر كمدخل رئيسي ومهم لمعرفة خصائص العينة المختارة حيث تساعدنا على فهم وتحليل البيانات الكمية الأخرى.

الجزء الثاني: ويتعلق بموضوع الدراسة والذي ينقسم بدوره إلى محورين :

المحور الأول: يتعلق بإدارة المعرفة وحدد بأربعة أبعاد (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) حيث خصصت خمسة عبارات لكل بعد.

المحور الثاني: يتعلق بأداء الموارد البشرية وتضمن 12 عبارة.

واعتمدنا على مقياس ليكارث الخماسي لقياس الإستبيان .

الجدول رقم(2):مقياس ليكارث الخماسي

| التصنيف | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|---------|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ومن أجل تحديد مجال كل فئة الذي يعبر على درجة الموافقة تم تحديد مايلي:

-المدى:وحسب ليكارث يكون المدى كما يلي: (5-1) أي المدى يساوي 4.

-طول الفئة: (5/4) أي طول الفئة يساوي 0.8 ، ويكون مجال كل فئة كما يلي:

¹ - نفس المرجع السابق.

الجدول رقم(3): جدول التوزيع لمقياس ليكارث (likert)

| المجال | مجالات الموافقة | الاستجابة | درجة الموافقة |
|--------|------------------|-----------------|---------------|
| الأول | من 1 إلى 1.80 | غير موافق تماما | ضعيفة جدا |
| الثاني | من 1.81 إلى 2.60 | غير موافق | ضعيفة |
| الثالث | من 2.61 إلى 3.40 | محايد | متوسطة |
| الرابع | من 3.41 إلى 4.20 | موافق | مرتفعة |
| الخامس | من 4.21 إلى 5 | موافق تماما | مرتفعة جدا |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول مقياس ليكارث الخماسي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

-مجتمع الدراسة: كل دراسة ميدانية تحتاج إلى مجتمع لتطبيق عليه ومجتمع الدراسة هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث وتحديد مجتمع الدراسة يعد ضروريا لتبرير الاقتصار على العينة بدلا من تطبيق الدراسة على المجتمع ككل. وكذا معرفة مدى قابلية نتائج الدراسة لتعميم، وتمثيل العينة للمجتمع. ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والبالغ عددهم 446 عامل.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الأفراد العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية جيجل، حيث تم توزيع (50) إستبانة وتم استعادة (36) إستبانة.

الجدول رقم(4): يوضح حجم العينة المدروسة

| مؤسسة الخزف الصحي | الاستبيانات |
|-------------------|----------------------|
| 50 | الاستبيانات الموزعة |
| 36 | الاستبيانات المستردة |

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

أولا: إحتبار صدق أداة الدراسة

- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

قمنا بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة و المعرفة في موضوع، وبعد إعطائنا ملاحظاتهم و إقتراحاتهم حول وضوح العبارات وإنتمائها، ومدى قياسها لما وضعت لأجله، وبناءا على آرائهم قمنا بإجراء التعديلات الضرورية من إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف البعض الآخر، إلى أن أصبحت في صورتها النهائية أنظر للملحق رقم (02).

-الصدق البنائي لأداة الدراسة

يقصد بالصدق البنائي لأداة الدراسة بمدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه

هذه العبارة، وقد تم توضيح مدى الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون (prson) وذلك لمعرفة درجة ارتباط العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه، لعينة مكونة من 36 مفردة.

الصدق البنائي للمحور الأول:

الصدق البنائي للبعد الأول:

الجدول رقم(5): الصدق البنائي لعبارات بعد توليد المعرفة

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|---|----------------|----------------|
| 1 | تتولد المعرفة في المؤسسة من خلال الأخذ بأراء وإقتراحات العاملين. | **0.910 | 0.000 |
| 2 | تسعى المؤسسة للحصول دوما على أفضل المعلومات من مصادر داخلية. | **0.860 | 0.000 |
| 3 | تقوم المؤسسة على دعم بتوليد معرف جديدة من خلال توظيف عاملين جدد. | **0.889 | 0.000 |
| 4 | تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين لتوليد معرفة جديدة. | 0.859** | 0.000 |
| 5 | تعمل المؤسسة على تشجيع الحوارات والمناقشات الجماعية بين العاملين. | **0.831 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. عند مستوى دلالة 0.01**

يتضح لنا من الجدول رقم(4) أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,831 و 0,910) هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0,05، وهذا يعني أن عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وإمكانية تطبيقه واستخدامه.

الصدق البنائي للبعد الثاني:

الجدول رقم(6): الصدق البنائي لعبارات بعد تخزين المعرفة

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|--|----------------|----------------|
| 6 | تعتمد المؤسسة على التدريب لحفظ المعرفة. | **0.831 | 0.000 |
| 7 | يتم تخزين المعرفة بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها وقت الحاجة إليها. | **0.857 | 0.000 |
| 8 | تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين الذين يمتازون بالمعرفة العالية باعتبارهم خزائن معرفية. | **0.517 | 0.001 |
| 9 | تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة بشكل أساسي. | **0.660 | 0.000 |
| 10 | تتم عملية تخزين المعلومات في المؤسسة بطريقة ورقية. | **0.835 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. عند مستوى دلالة 0.01**

يتضح من الجدول رقم(6) أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.517 و 0.857) هي جميعها موجبة، كما

أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01، وهذا يعني أن عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وإمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الصدق البنائي للبعد الثالث:

الجدول رقم(7): الصدق البنائي لعبارات بعد توزيع المعرفة

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|--|----------------|----------------|
| 11 | تتبنى المؤسسة ثقافة التشارك المعرفي . | **0.469 | 0.004 |
| 12 | تشجع المؤسسة العاملين الذين يمتلكون معارف كامنة في عقولهم على نشرها وتشاركها مع الآخرين. | **0.837 | 0.000 |
| 13 | يتقبل العاملين تشارك المعرفة دون احتكارها باعتبارها مصدر قوتهم. | **0.826 | 0.000 |
| 14 | تدعم المؤسسة الحوار المباشر بين العاملين لنشر المعرفة. | **0.904 | 0.000 |
| 15 | يتم توزيع المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها الأفراد ذوي الكفاءة. | **0.836 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة 0.01**

يتضح لنا من الجدول رقم (7) أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.469 و 0.904) هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01، وهذا يعني أن عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، تطبيقه واستخدامه.

- الصدق البنائي للبعد الرابع:

الجدول رقم(8): الصدق البنائي لعبارات بعد تطبيق المعرفة

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|--|----------------|----------------|
| 16 | تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم خدمات متميزة. | **0.791 | 0.000 |
| 17 | تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى إجراءات وممارسات يومية. | **0.960 | 0.000 |
| 18 | تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على الكفاءة في انجاز العمل. | **0.889 | 0.000 |
| 19 | تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب من أجل أداء العمل الجيد. | **0.899 | 0.000 |
| 20 | تركزا لمؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم أفكار جديدة. | **0.909 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة 0.01**

يتضح لنا من الجدول رقم 8 أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.791 و 0.909) هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يعني أن عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وإمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول:

الجدول رقم(9): الصدق البنائي لأبعاد المحور (الأول إدارة المعرفة)

| الرقم | البعد | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|---------------|----------------|----------------|
| 1 | توليد المعرفة | **0.727 | 0.000 |
| 2 | تخزين المعرفة | **0.851 | 0.000 |
| 3 | توزيع المعرفة | **0.822 | 0.000 |
| 4 | تطبيق المعرفة | **0.718 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة 0.01**

يتضح لنا من الجدول رقم (9) أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.718 و 0.851) هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل بعد أقل من 0.01 وهذا يعني أن أبعاد المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وإمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الصدق البنائي لعبارات المحور الثاني (أداء الموارد البشرية)

الجدول رقم(10): الصدق البنائي لعبارات المحور الثاني (أداء الموارد البشرية)

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|--|----------------|----------------|
| 21 | أنجز كل ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد. | **0.816 | 0.000 |
| 22 | أؤدي عملي بأقل تكلفة. | **0.665 | 0.000 |
| 23 | أقوم بعملي بدرجة عالية من الدقة والجودة. | **0.867 | 0.000 |
| 24 | أقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل الذي أكلف بأدائه. | **0.724 | 0.000 |
| 25 | يتوفر لدى الاستعداد الكافي لتحمل مسؤولية الأخطاء في العمل. | **0.878 | 0.000 |
| 26 | أحرص على أداء عملي من خلال الالتزام بكل التوجيهات المعتمدة بالمؤسسة. | **0.885 | 0.000 |
| 27 | أقوم بانجاز عملي حسب المعايير المطلوبة. | **0.911 | 0.000 |
| 28 | أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الاعمال قبل تنفيذها. | **0.859 | 0.000 |
| 29 | أتمتع باليقظة التامة أثناء تأدية العمل. | **0.884 | 0.000 |
| 30 | أحصل على تقييم جيد للأعمال قبل تنفيذها. | **0.892 | 0.000 |
| 31 | منصب العمل يتلاءم مع مؤهلاتي العلمية. | **0.547 | 0.000 |
| 32 | يتم تزويدي بالتدريب المطلوب لتحقيق نوع من الكفاءة في أداء عملي. | **0.543 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. عند مستوى دلالة 0.01**

يتضح لنا من الجدول رقم(10) أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.543 و 0.911) هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 وهذا يعني أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وإمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد ثبات الدراسة أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه. معامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpa Gronbach) .

أما من الناحية التطبيقية فالاستبيان:

- يتمتع الاستبيان بدرجة ثبات منخفضة إذا كان ألفا كرونباخ أقل من 60%.
 - يتمتع الاستبيان بدرجة ثبات عالية إذا كان ألفا كرونباخ أكبر من 60%.
- والجدول الموالي يبين معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم(11): معامل الثبات ألفا كرونباخ

| معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات | محاور الاستبيان |
|--------------------|--------------|-----------------------|
| 0.920 | 20 | إدارة المعرفة |
| 0.939 | 12 | أداء الموارد البشرية |
| 0.937 | 32 | ثبات أداة الدراسة ككل |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

يتضح لنا من الجدول رقم(11) أن معامل الثبات بالنسبة للمحور الأول(إدارة المعرفة) تجاوز (60%) حيث بلغ المحور المحور الأول (92%) بمعنى أن المحور الأول يتميز بدرجة ثبات عالية كما أن معامل الثبات للمحور الثاني (أداء الموارد البشرية) تجاوز(60%) حيث بلغ (93,9%) أي أن هذا المحور يتمتع بدرجة ثبات عالية.

كما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للعبارات المكونة للاستبيان ككل بلغ (93,7%) مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية، وبالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|----------|---------|---------|
| 55.56 | 20 | ذكر |
| 44.4 | 16 | أنثى |
| 100 | 36 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور، حيث بلغ عددهم 20 بنسبة 55.56%، في حين بلغ عدد الإناث 16 بنسبة 44.4%، ويرجع سبب ارتفاع نسبة الذكور على نسبة الإناث إلى طبيعة عمل المؤسسة والتي تفضل عنصر الذكور للعمل في مثل هذه الأنشطة.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب السن.

| النسبة % | التكرار | السن |
|----------|---------|-------------------------|
| 8.3 | 3 | أقل من 30 سنة |
| 75 | 27 | من 30 إلى أقل من 40 سنة |
| 11.1 | 4 | من 40 إلى أقل من 50 سنة |
| 5.6 | 2 | 50 سنة فما فوق |
| 100 | 36 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح بين أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغ عددهم 27 فرد بنسبة 75%، في حين بلغ عدد الأفراد من 40 إلى أقل من 50 سنة، 4 أفراد بنسبة 11.1%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 8.3%، وأخيرا الفئة العمرية 50 سنة فما فوق حيث بلغ عددهم فردين بنسبة 5.6%، وما يمكن ملاحظته هو أن معظم الفئات العاملة بالمؤسسة محل الدراسة هي من الشباب وهي الفئة العمالية الأكثر عطاء.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة % | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------|---------|------------------|
| 8.3 | 3 | متوسط |
| 36.1 | 13 | ثانوي |
| 55.5 | 20 | جامعي |
| 100 | 36 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 20 فردا بنسبة 55.5%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يمتلكون مستوى ثانوي 13 بنسبة 36.1%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يمتلكون مستوى متوسط 3 بنسبة 8.3%، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن مؤسسة الخزف الصحي تستقطب كفاءات بشرية من أجل توفير المعارف.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

| النسبة % | التكرار | المستوى الوظيفي |
|----------|---------|-----------------|
| 22.2 | 8 | إطار |
| 36.1 | 13 | عون تحكيم |
| 41.7 | 15 | عون تنفيذ |
| 100 | 36 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن 15 من أفراد العينة هم عون تنفيذ ويمثلون أكبر نسبة 41.7% ، تليها عون تحكيم بنسبة 36.1%، في حين مانسبته 22.2%، يمثلون إطار .

4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل.

| النسبة % | التكرار | سنوات العمل |
|----------|---------|---------------------------|
| 5.6 | 2 | أقل من 5 سنوات |
| 44.4 | 16 | من 5 سنوات إلى أقل من 10 |
| 22.2 | 8 | من 10 سنوات إلى أقل من 15 |
| 13.9 | 5 | من 15 إلى أقل من 20 |
| 13.9 | 5 | 20 سنة فأكثر |
| 100 | 36 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول و المبين أعلاه نلاحظ أغلبية أفراد العينة تتراوح سنوات العمل لديهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 بعدد قدره 16 فرد أي ما نسبته 44.4%، تليها نسبة 22.2% من الأفراد الذين يمتلكون من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة عمل ، تليها نسبة 13.9% من الأفراد الذين يمتلكون من 15 سنة إلى أقل من 20 و 20 سنة فأكثر من سنوات العمل، أما النسبة الأقل فكانت لسنوات العمل أقل من 5 سنوات بنسبة 5.6%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة لمحاور الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة لمحور إدارة المعرفة

يتضمن محور إدارة المعرفة (20) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة هذا المحور وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم(17): تحليل العبارات الخاصة بمحور إدارة المعرفة.

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| | توليد المعرفة | 3.0333 | 0.91402 | / | متوسطة |
| 1 | تتولد المعرفة في المؤسسة من خلال الأخذ بأراء واقتراحات العاملين. | 3.19 | 1.064 | 3 | متوسطة |
| 2 | تسعى المؤسسة للحصول دوما على أفضل المعلومات من مصادر داخلية. | 3.19 | 1.980 | 3 | متوسطة |
| 3 | تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف عاملين جدد. | 3.08 | 1.079 | 7 | متوسطة |
| 4 | تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين لتوليد معرفة جديدة. | 2.69 | 1.142 | 13 | متوسطة |
| 5 | تعمل المؤسسة على تشجيع الحوارات والمناقشات الجماعية بين العاملين. | 3.00 | 0.986 | 10 | متوسطة |
| | تخزين المعرفة | 2.9056 | 0.84378 | | متوسطة |
| 6 | تعتمد المؤسسة على التدريب لحفظ المعرفة. | 2.97 | 0.941 | 11 | متوسطة |
| 7 | يتم تخزين المعرفة بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها وقت الحاجة إليها. | 2.86 | 0.246 | 12 | متوسطة |
| 8 | تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين الذين يمتازون بالمعرفة العالية باعتبارهم خزائن معرفية. | 3.00 | 0.956 | 10 | متوسطة |
| 9 | تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة بشكل أساسي. | 3.06 | 1.170 | 8 | متوسطة |
| 10 | تتم عملية تخزين المعلومات في المؤسسة بطريقة | 2.64 | 1.313 | 14 | متوسطة |

| | | | | ورقية. |
|--------|---|---------|--------|--|
| متوسطة | | 0.81188 | 3.1176 | توزيع المعرفة |
| متوسطة | 4 | 1.028 | 3.17 | 11 تتبنى المؤسسة ثقافة التشارك المعرفي. |
| متوسطة | 4 | 0.971 | 3.17 | 12 تشجيع المؤسسة العاملين الذين يمتلكون معارف كامنة في عقولهم على نشرها وتشاركها مع الآخرين. |
| متوسطة | 8 | 1.013 | 3.06 | 13 يتقبل العاملين تشارك المعرفة دون احتكارها باعتبارها مصدر قوتهم. |
| متوسطة | 7 | 0.967 | 3.08 | 14 تدعم المؤسسة الحوارات المباشرة بين العاملين لنشر المعرفة. |
| متوسطة | 6 | 1.260 | 3.11 | 15 يتم توزيع المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها الأفراد ذوي الكفاءة. |
| متوسطة | | 0.91885 | 3.2167 | تطبيق المعرفة |
| مرتفعة | 1 | 1.082 | 3.47 | 16 تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم خدمات متميزة. |
| متوسطة | 2 | 1.025 | 3.25 | 17 تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى إجراءات وممارسات يومية. |
| متوسطة | 5 | 0.899 | 3.14 | 18 تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على الكفاءة في انجاز العمل. |
| متوسطة | 9 | 1.134 | 3.03 | 19 تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب من أجل أداء العمل الجيد. |
| متوسطة | 3 | 1.091 | 3.19 | 20 تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم أفكار جديدة. |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

-البعد الأول: توليد المعرفة

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنه توجد درجة متوسطة من الموافقة لبعد توليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.0333) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.91402) وقمنا بترتيب عبارات هذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

-احتلت العبارتين رقم (1و2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.064) و(0.980)، ثم تليها العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.079)، ثم تليها العبارة رقم(5) بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.986)، ثم تليها العبارة رقم(04) بمتوسط حسابي (2.69) و انحراف معياري (1.142).

- البعد الثاني: تخزين المعرفة

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنه توجد درجة متوسطة من الموافقة لبعد تخزين المعرفة في المؤسسة

محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.9056) وانحراف معياري (0.84378)، وقمنا بترتيب عبارات هذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

-احتلت العبارة رقم(9) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.170)، ثم تليها العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.956)، ثم تليها العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.246)، ثم تليها العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.313) .

- البعد الثالث: توزيع المعرفة

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنه توجد درجة متوسطة من الموافقة لبعد توزيع المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3،1167) وانحراف معياري (0،81188)، وقمنا بترتيب عبارات هذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

-احتلت العبارتين رقم (11و12) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.028) و (0.971)، ثم تليها العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.260)، ثم تليها العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.967)، ثم تليها العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي (3.06)، وانحراف معياري (1.013) .

- البعد الرابع تطبيق المعرفة

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنه توجد درجة متوسطة من الموافقة لبعد تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.2167) وانحراف معياري (0.91885)، وقمنا بترتيب عبارات هذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

-احتلت العبارة رقم (16) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.082)، ثم تليها العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.025)، ثم تليها العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1091)، ثم تليها العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.899)، ثم تليها العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.134) .

- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة المعرفة:

جدول رقم (18): تحليل إجابات الأفراد حول أبعاد إدارة المعرفة

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أبعاد إدارة المعرفة |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|
| 3 | متوسطة | 0.1402 | 0.033 | توليد المعرفة |
| 4 | متوسطة | 0.84378 | 2.9056 | تخزين المعرفة |
| 2 | متوسطة | 0.81188 | 3.1167 | توزيع المعرفة |
| 1 | متوسطة | 0.91885 | 0.2167 | تطبيق المعرفة |
| / | متوسطة | 0.67720 | 3.0681 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح لنا من أعلاه أن أبعاد إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة جاءت بدرجة متوسطة من الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.0681) وانحراف معياري (0.67720)، وقمنا بترتيب أبعاد هذا المحور تنازليا كما يلي:

-احتل بعد تطبيق المعرفة المرتبة بمتوسط حسابي (3.22167) وانحراف معياري (0.91885) بدرجة متوسطة، ثم يليه بعد توزيع المعرفة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.1167) وانحراف معياري (0.81188)، ثم جاء بعد توليد المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.0333) وانحراف معياري (0.94102)، وأخيرا احتل بعد تخزين المعرفة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.9056) وانحراف معياري (0.84378).

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية

يتضمن محور أداء الموارد البشرية (19) عبارة، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا المحور وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية.

جدول رقم (19): تحليل العبارات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 21 | أنجز كل ما يتعلق بواجباتي الوظيفية. | 4.08 | 0.692 | 2 | مرتفعة |
| 22 | أؤدي عملي بأقل تكلفة. | 3.83 | 0.910 | 6 | مرتفعة |
| 23 | أقوم بعملي بدرجة عالية من الدقة والجودة. | 4.03 | 0.941 | 3 | مرتفعة |
| 24 | أقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل الذي أكلف بأدائه . | 3.89 | 0.887 | 5 | مرتفعة |
| 25 | يتوفر لدي الاستعداد الكافي لتحمل مسؤولية الأخطاء في العمل. | 4.11 | 0.854 | 1 | مرتفعة |
| 26 | أحرص على أداء عملي من خلال الالتزام بكل التوجيهات المعتمدة بالمؤسسة. | 3.97 | 0.774 | 4 | مرتفعة |
| 27 | أقوم بانجاز عملي حسب المعايير المطلوبة. | 3.97 | 0.878 | 4 | مرتفعة |

| | | | | | |
|--------|---|---------|--------|---|--|
| مرتفعة | 6 | 0.078 | 3.83 | أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها. | 28 |
| مرتفعة | 4 | 0.986 | 3.97 | أتمتع باليقظة التامة أثناء تأدية العمل. | 29 |
| مرتفعة | 7 | 0.986 | 3.67 | أحصل على تقييم جيد للأعمال التي أقوم بها. | 30 |
| مرتفعة | 8 | 0.967 | 3.58 | منصب العمل يتلاءم مع مؤهلاتي العلمية. | 31 |
| مرتفعة | 9 | 1.167 | 3.19 | يتم تزويدي بالتدريب المطلوب لتحقيق نوع من الكفاءة في أداء عملي. | 32 |
| مرتفعة | | 0.70293 | 3.8449 | / | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن محور أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.8449) وانحراف معياري (0.70293)، وقمنا بترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً كما يلي:

- احتلت العبارة رقم (25) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.854).
- تأتي العبارة رقم (21) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.692).
- جاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.941).
- احتلت العبارات رقم (26 و 27 و 29) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.774) و (0.878) و (0.078).
- تأتي العبارة رقم (24) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.887).
- جاءت العبارتين رقم (22 و 28) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.910) و (0.878).
- احتلت العبارة رقم (30) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.986).
- تأتي العبارة رقم (31) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.967).
- جاءت العبارة رقم (32) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.167).

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

قمنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (20): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضيتها الفرعية.

| المتغير المستقل | قيمة Beta | قيمة T | مستوى الدلالة |
|---------------------|--------------------|--------|---------------|
| بعد توليد المعرفة | -0.107 | -0.596 | 0.555 |
| بعد تخزين المعرفة | 0.473 | 2.384 | 0.023 |
| بعد توزيع المعرفة | -0.434 | -2.352 | 0.025 |
| بعد تطبيق المعرفة | 0.677 | 3.967 | 0.000 |
| R | 0.699 ^a | | |
| قيمة R ² | 0.489 | | |
| قيمة F | 7.425 | | |
| مستوى الدلالة sig | 0.000 ^b | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

بالنسبة إلى a و b أنظر إلى الملحق رقم (07)

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

جاءت الفرضية الرئيسية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

نلاحظ الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (F) تقدر ب (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

ومنه الفرضية الرئيسية مقبولة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

-إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة بتوليد المعرفة تقدر ب (0.555)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة ومنه الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة بتخزين المعرفة تقدر ب (0,023)، وهي

أصغر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتخزين المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية. ومنه الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت هذه الفرضية على انه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوزيع المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية."

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية (T) الخاصة بتوزيع المعرفة تقدر ب(0.025)، وهي أصغر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوزيع المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية. ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مقبول

-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية."

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(T) الخاصة بتطبيق المعرفة تقدر ب(0.000)، وهي أصغر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

ومنه الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة.

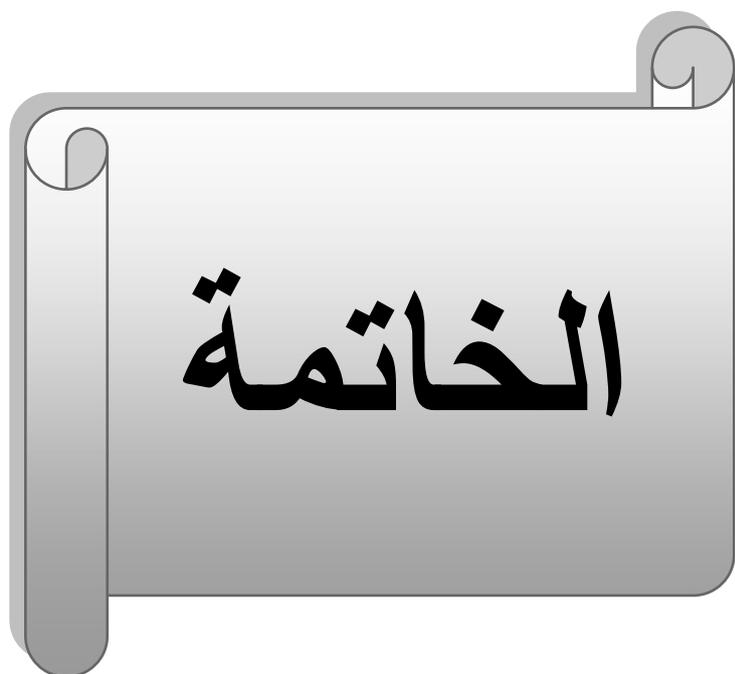
خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أجريناها على عينة من مجتمع الدراسة والذي يتمثل في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، و من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والمتمثلة في ما أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وذلك من خلال اعتمادنا على أربعة أبعاد لإدارة المعرفة وهي توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، وأخيرا المبحث الثالث قمنا فيه بتحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

وبعد تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبانة توصلنا إلى النتائج التالية:

- درجة اهتمام مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بإدارة المعرفة متوسطة.
- درجة اهتمام مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بأداء الموارد البشرية مرتفعة.
- كما أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.



هدفت دراستنا إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، من خلال تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وإسقاطها ميدانياً على عينة من العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية جيجل، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية وانطلاقاً منها تم تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة:

أولاً: النتائج

تم تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين: الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب الميداني كما يلي:

أ- النتائج النظرية:

- تعد المعرفة من أهم مقومات نجاح المؤسسة وقدرتها على الالتحاق بالتغيرات الحديثة والمحافظة على قدرتها التنافسية.
- إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفيات النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.
- إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على معرفة من حيث اختبارها، تنظيمها و استخلاصها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي.
- يرتبط نجاح المؤسسات بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية.
- يمثل أداء الموارد البشرية السلوك الذي يسلكه العاملين عند إنجاز الأعمال الموكلة إليهم لتحقيق نتائج معينة ويتأثر السلوك بمجموعة من العوامل.

ب- النتائج الميدانية:

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي:
- توصلت الدراسة إلى أن مستوى محور إدارة المعرفة لدى عينة الدراسة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية كان بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس لكارث الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة المعرفة (3,0681) ما مستوى أبعاده كل على حدة فقد أنت بالترتيب التالي: مستوى بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,2167)، يليه بعد توزيع المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,1167) ثم يأتي بعد توليد المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,0333)، وأخيراً بعد تخزين المعرفة بمتوسط حسابي (2,9056).

- توصلت الدراسة إلى أن مستوى محور أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية كان بدرجة مرتفعة وفقا لمقياس لكارث الخماسي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (3,8449).
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- بينت لنا نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتوليد المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- توصلت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتخزين المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- كما أظهرت أيضا نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتوزيع المعرفة على أداء الموارد البشرية .
- بينت لنا نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لتطبيق المعرفة على أداء الموارد البشرية.

ثانيا: الإقتراحات:

- ضرورة الاهتمام أكثر بإدارة المعرفة وإعطائها أهمية كبيرة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- الاهتمام بتوليد المعرفة باعتبارها من العمليات المهمة لإدارة المعرفة.
- قيام المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف عاملين جدد وإشراكهم مع عاملين ذو خبرة.
- ضرورة تشجيع المؤسسة للحوارات والمنافسات الجماعية بين العاملين مع الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم.
- دعم الأفكار الإبداعية للعاملين من خلال السماح وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة ومناقشتها.
- تحسين عمليات إدارة المعرفة وخاصة عملية توليد المعرفة.

ثالثا:أفاق الدراسة:

- دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات.
- دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي.
- أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي.
- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1: الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 2- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، د.ب.ن، 2004.
- 4- حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 5- حسين محمد عتوم ويمني أحمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 6- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 7- خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
- 8- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 9- روية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 10- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، د.د.ن، جامعة قناة السويس.
- 11- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 12- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
- 13- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، سورية، 2013.
- 14- عبد الستار العلي وآخرون، إدارة المعرفة، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 15- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 16- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 17- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

- 18-فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 20-مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية (مدخل نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 21-محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 22-محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 23-محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015.
- 24-مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 25-ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 26-نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

ثانياً: المجلات

- 27-بن حجوبة حميد ودواح بلقاسم، إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، د.ت.ن.
- 28-بن خليفة أحمد وبعلي حمزة، فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات تنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 8، 2007.
- 29-حسين الطيب بورغدة ونريمان بشير دريس، أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015.
- 30-راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011.
- 31-سعيداني سميرة، تقييم أداء الموارد البشرية في المصاريف الإسلامية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 6، العدد 1، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، 2019.
- 32-فؤاد يوسف عبد الرحمان وسمية عباس محمد، البيئة المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 91، 2012.
- 33-ماضي إلهام وآخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءة الموارد البشرية، مجلة النور للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 8، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة الأغواط، 2019.
- 34-محمد زروق والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، 2014.

ثالثاً: الرسائل:

- 35-انتصار عربوات، متطلبات تطبيق المعرفة في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة باتنة، 2019.
- 36-الأمين حملوس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجيات العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة

- تنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
- 37- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، 2017.
- 38- بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014.
- 39- تفرقت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 40- زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد (أداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 41- سعيد سميرة أبو جليلة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
- 42- صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدورة إدارة المعرفة في ال أداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 43- طويهي فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، 2012.
- 44- عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2016.
- 45- عبد الرحمان مجاري العنري، أثر إدارة المعرفة في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2010.
- 46- غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2018.
- 47- فاتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم

النظامية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى غزة فلسطين، 2017.

48-محمد أحمد سلمان الرقب، **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.

49-محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، **أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية**، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

50-هدى محمد محمد أبو شنب، **أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة**، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

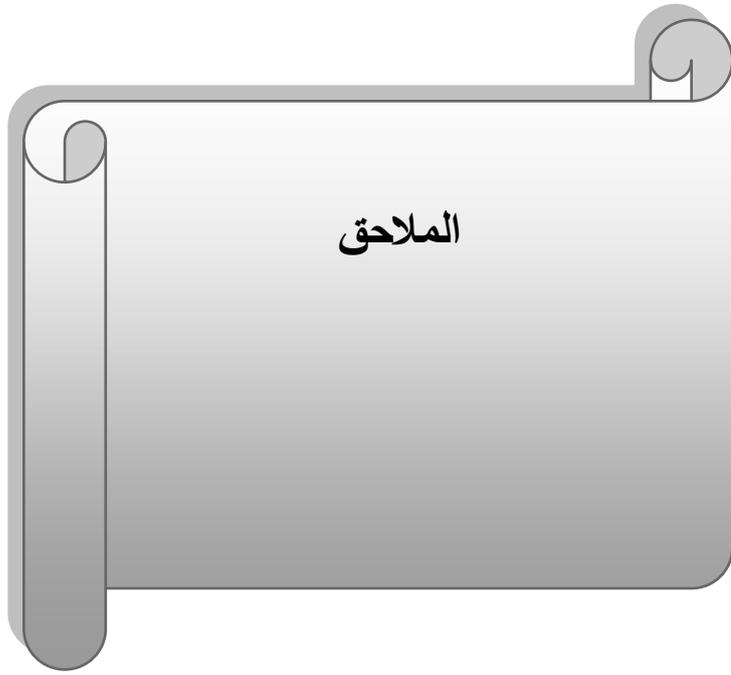
51-Sebastian Ion ceptureanu , **eduard gabriel ceptureanu, role of knowledge based communities in knowledge process**, Econoria saria Management, vol 18,lesse 2

52- gorge la wrence kin yata, **the role of nawlege management in higher Educatin institutions**: acase studaday fram Tanzania, international gournal of management, knowledge and learnig; 3(1).

53-Mansur Esmaeil zaei, **knowledge Management in hospitality and tourism industry: AKM research perspective**, information and knowledge management, vol 4; 2014.

54- Nour-mohammad yaghoubi and Othere, **the relationship between strategic proesses of knowledge management and organizational intelligence**, African journal of business management, vol(7), 22february, 2012.

55-jilikatrninic and others , **Businessintelligence As support to knowledge management** , pospectives of Innovations, Economics and Business, vol 8, Issue 2, 2011.



الملحق رقم (01): الاساتذة المحكمين:

| الجامعة | الكلية | اسم الأستاذ | الرقم |
|------------|--|---------------|-------|
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | مقراش فوزية | 01 |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | ادر مناد | 02 |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | نجمي عيسى | 03 |
| جامعة جيجل | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | شابونية كريمة | 04 |

الملحق رقم(02):الاستبانة بعد التحكيم

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جبل-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

استبانة بحث

أخي الفاضل..... أختي الفاضلة.....
السلام عليكم ورحمة الله

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان: "أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية".
لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو مساعدتكم إذ تفضلتم بإبداء آرائكم بكل دقة وموضوعية حول كل عبارة من عبارات الاستبانة بما ترونه مناسباً مؤكداً لكم حرصنا على سرية البيانات المقدمة من قبلكم وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .
وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

يغني سامية

إعداد الطالبتين:

بوخلخال حياة

بودرمين سارة

السنة الجامعية: 2022/2021.

يهدف هذا القسم إلي التعرف علي المعلومات الشخصية والوظيفة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بغرض تحليل بعض البيانات فيما بعد ولذلك نرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختياركم:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة
50 سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4-المستوي الوظيفي :

إطار عون تحكم عون تنفيذ

5- سنوات العمل :

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلي أقل من 10
من 10 سنوات إلي أقل من 15 من 15 سنة إلي أقل من 20
20 سنة فأكثر

المحور الأول: إدارة المعرفة

| رقم العبارة | العبارات | موافق | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|----------------------|--|-------|-------|-------|-----------|-----------------|
| توليد المعرفة | | | | | | |
| 1 | تتولد المعرفة في المؤسسة من خلال الأخذ بآراء واقتراحات العاملين. | | | | | |
| 2 | تسعى المؤسسة للحصول دوما على أفضل المعلومات من مصادر داخلية. | | | | | |
| 3 | تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف عاملين جدد. | | | | | |
| 4 | تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين لتوليد معرفة جديدة. | | | | | |
| 5 | تعمل المؤسسة على تشجيع الحوارات والمناقشات الجماعية بين العاملين. | | | | | |
| تخزين المعرفة | | | | | | |
| 6 | تعتمد المؤسسة على التدريب لحفظ المعرفة. | | | | | |
| 7 | يتم تخزين المعرفة بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها وقت الحاجة إليها. | | | | | |
| 8 | تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين الذين يمتازون بالمعرفة العالية باعتبارهم خزائن معرفية. | | | | | |
| 9 | تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على الحاسوب والتكنولوجيات الحديثة بشكل أساسي. | | | | | |
| 10 | تتم عملية تخزين في المؤسسة المعلومات بطريقة ورقية. | | | | | |
| توزيع المعرفة | | | | | | |

| | | | | | | |
|----------------------|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | تتبنى المؤسسة ثقافة التشارك المعرفي | 11 |
| | | | | | تشجع المؤسسة العاملين الذين يمتلكون معارف كامنة في عقولهم على نشرها وتشاركتها مع الآخرين. | 12 |
| | | | | | يتقبل العاملين تشارك المعرفة دون احتكارها باعتبارها مصدر قوتهم. | 13 |
| | | | | | تدعم المؤسسة الحوارات المباشرة بين العاملين لنشر المعرفة . | 14 |
| | | | | | يتم توزيع المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها الأفراد ذوي الكفاءة . | |
| تطبيق المعرفة | | | | | | |
| | | | | | تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم خدمات متميزة. | 16 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى إجراءات وممارسات يومية. | 17 |
| | | | | | تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على الكفاءة في انجاز العمل. | 18 |
| | | | | | تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب من اجل أداء العمل الجيد. | 19 |
| | | | | | تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم أفكار جديدة. | 20 |

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

| رقم العبارة | العبارة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|-------------|--|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 21 | أنجز كل ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد. | | | | | |
| 22 | أؤدي عملي بأقل تكلفة. | | | | | |
| 23 | أقوم بعملي بدرجة عالية من الدقة والجودة. | | | | | |
| 24 | أقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل الذي أكلف بأدائه. | | | | | |
| 25 | يتوفر لدي الاستعداد الكافي لتحمل مسؤولية الأخطاء في العمل. | | | | | |
| 26 | أحرص على أداء عملي من خلال الالتزام بكل التوجيهات المعتمدة بالمؤسسة. | | | | | |
| 27 | أقوم بإنجاز عملي حسب المعايير المطلوبة. | | | | | |
| 28 | أقوم بالتخطيط الجيد لأعمال قبل تنفيذها. | | | | | |
| 29 | أتمتع باليقظة التامة أثناء تأدية العمل. | | | | | |
| 30 | أحصل على تقييم جيد للأعمال التي أقوم بها. | | | | | |
| 31 | منصب العمل يتلاءم مع مؤهلاتي العلمية . | | | | | |
| 32 | يتم تزويدي بالتدريب المطلوب لتحقيق نوع من الكفاءة في أداء عملي. | | | | | |

شاكرين لكم حسن تعاونكم...

الملحق رقم (03): الصدق البنائي لأداة الدراسة
الصدق البنائي لبعء توليد المعرفة

| | | توليد المعرفة x1 | تتولد المعرفة في المؤسسة من خلال الأخذ بأراء واقتراحات العاملين. | تسعي المؤسسة للحصول دوما على أفضل المعلومات من مصادر داخلية. | تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف عاملين جدد. | تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين لتوليد معرفة جديدة. | تعمل المؤسسة على تشجيع الحوارات والمناقشات الجماعية بين العاملين. |
|---|--|------------------|--|--|---|---|---|
| توليد المعرفة x1 | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | 1 36 | ,910** 36 | ,860** 36 | ,889** 36 | ,859** 36 | ,831** 36 |
| تتولد المعرفة في المؤسسة من خلال الأخذ بأراء واقتراحات العاملين. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,910** 36 | 1 36 | ,757** 36 | ,782** 36 | ,732** 36 | ,681** 36 |
| تسعي المؤسسة للحصول دوما على أفضل المعلومات من مصادر داخلية. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,860** 36 | ,757** 36 | 1 36 | ,713** 36 | ,616** 36 | ,680** 36 |
| تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف عاملين جدد. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,889** 36 | ,782** 36 | ,713** 36 | 1 36 | ,717** 36 | ,645** 36 |
| تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين لتوليد معرفة جديدة. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,859** 36 | ,732** 36 | ,616** 36 | ,717** 36 | 1 36 | ,635** 36 |
| تعمل المؤسسة على تشجيع الحوارات والمناقشات الجماعية بين العاملين. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,831** 36 | ,681** 36 | ,680** 36 | ,645** 36 | ,635** 36 | 1 36 |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الصدق البنائي لبعء تخزين المعرفة

| | | تخزين المعرفة بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها وقت الحاجة إليها. | تتعمد المؤسسة على التدريب لحفظ المعرفة. | تخزين المعرفة x2 | تتعمد المؤسسة على التدريب لحفظ المعرفة. | تتعمد المؤسسة في خزن المعرفة على الحاسوب والتكنولوجيات الحديثة بشكل أساسي. | تتم عملية تخزين في المؤسسة المعلومات بطريقة ورقية. |
|--|---|--|---|----------------------|---|---|--|
| تخزين المعرفة x2 | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,839** ,000 36 | ,857** ,000 36 | ,517** ,001 36 | ,660** ,000 36 | ,835** ,000 36 | |
| تتعمد المؤسسة على التدريب لحفظ المعرفة. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,839** ,000 36 | ,752** ,000 36 | ,318 ,059 36 | ,573** ,000 36 | ,524** ,001 36 | |
| يتم تخزين المعرفة بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها وقت الحاجة إليها. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,857** ,000 36 | ,752** ,000 36 | ,384* ,021 36 | ,378* ,023 36 | ,650** ,000 36 | |
| تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين الذين يمتازون بالمعرفة العالية باعتبارهم خزائن معرفية. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,517** ,001 36 | ,318 ,059 36 | ,384* ,021 36 | 1 ,882 36 | ,364* ,029 36 | |
| تتعمد المؤسسة في خزن المعرفة على الحاسوب والتكنولوجيات الحديثة بشكل أساسي. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,660** ,000 36 | ,573** ,000 36 | ,378* ,023 36 | 1 ,882 36 | ,479** ,003 36 | |
| تتم عملية تخزين في المؤسسة المعلومات بطريقة ورقية. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,835** ,000 36 | ,524** ,001 36 | ,650** ,000 36 | ,364* ,029 36 | 1 ,003 36 | |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الصدق البنائي لبعده توزيع المعرفة

| | | | تشجع المؤسسة العاملين الذين يمتلكون معارف كامنة في عقولهم على نشرها وتشاركها مع الأخرين. | يتقبل العاملين تشارك المعرفة دون احتكارها باعتبارها مصدر قوتهم. | تدعم المؤسسة الحوارات المباشرة بين العاملين لنشر المعرفة . | يتم توزيع المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها الأفراد دوي والكفاءة . | |
|--|--|------------------|---|---|--|---|------------------|
| توزيع المعرفة x3 | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | 1 36 | ,469** 36 | ,837** 36 | ,826** 36 | ,904** 36 | ,836** 36 |
| تتبنى المؤسسة ثقافة التشارك المعرفي | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,469** 36 | 1 36 | ,343* 36 | ,156 36 | ,187 36 | ,162 36 |
| تشجع المؤسسة العاملين الذين يمتلكون معارف كامنة في عقولهم على نشرها وتشاركها مع الأخرين. | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,837** 36 | ,343* 36 | 1 36 | ,659** 36 | ,715** 36 | ,568** 36 |
| يتقبل العاملون تشارك المعرفة دون احتكارها باعتبارها مصدر قوتهم. | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,826** 36 | ,156 36 | ,659** 36 | 1 36 | ,783** 36 | ,622** 36 |
| تدعم المؤسسة الحوارات المباشرة بين العاملين لنشر المعرفة . | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,904** 36 | ,187 36 | ,715** 36 | ,783** 36 | 1 36 | ,813** 36 |
| يتم توزيع المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها الأفراد دوي والكفاءة . | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,836** 36 | ,162 36 | ,568** 36 | ,622** 36 | ,813** 36 | 1 36 |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الصدق البنائي لبعء تطبيق المعرفة

| | | تطبيق المعرفة x4 | تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم خدمات متميزة. | تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة الي إجراءات وممارسات يومية. | تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على الكفاءة في انجاز العمل. | تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب من اجل أداء العمل الجيد. | تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم أفكار جديدة. |
|--|--|----------------------|---|---|---|--|--|
| تطبيق المعرفة x4 | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | 1 36 | ,791** ,000 36 | ,906** ,000 36 | ,889** ,000 36 | ,899** ,000 36 | ,909** ,000 36 |
| تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم خدمات متميزة. | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,791** ,000 36 | 1 36 | ,689** ,000 36 | ,547** ,001 36 | ,571** ,000 36 | ,646** ,000 36 |
| تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة الي إجراءات وممارسات يومية. | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,906** ,000 36 | ,689** ,000 36 | 1 36 | ,829** ,000 36 | ,732** ,000 36 | ,748** ,000 36 |
| تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على الكفاءة في انجاز العمل. | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,889** ,000 36 | ,547** ,001 36 | ,829** ,000 36 | 1 36 | ,809** ,000 36 | ,758** ,000 36 |
| تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب من اجل أداء العمل الجيد. | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,899** ,000 36 | ,571** ,000 36 | ,732** ,000 36 | ,809** ,000 36 | 1 36 | ,827** ,000 36 |
| تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم أفكار جديدة. | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,909** ,000 36 | ,646** ,000 36 | ,748** ,000 36 | ,758** ,000 36 | ,827** ,000 36 | 1 36 |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الصدق البنائي لابعاد المحور الأول

Corrélations

| | | محور إدارة المعرفة X | توليد المعرفة x1 | تخزين المعرفة x2 | توزيع المعرفة x3 | تطبيق المعرفة x4 |
|----------------------|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| محور إدارة المعرفة X | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | 1 36 | ,726** ,000 36 | ,851** ,000 36 | ,822** ,000 36 | ,718** ,000 36 |
| توليد المعرفة x1 | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,726** ,000 36 | 1 36 | ,680** ,000 36 | ,393* ,018 36 | ,174 ,312 36 |
| تخزين المعرفة x2 | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,851** ,000 36 | ,680** ,000 36 | 1 36 | ,560** ,000 36 | ,418* ,011 36 |
| توزيع المعرفة x3 | Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) | ,822** ,000 | ,393* ,018 | ,560** ,000 | 1 | ,635** ,000 |

| | | | | | |
|------------------|--|--------|------|-------|--------|
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| تطبيق_ المعرفةx4 | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) | ,718** | ,174 | ,418* | ,635** |
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الصدق البنائي للمحور الثاني:

Corrélations

| Y | محور_أداء_البشرية | أنجز كل ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد. | أودي عملي بأقل تكلفة. | أقوم بعملية عالية من الدقة والجودة. | أقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل الذي أكلف بأدائه. | يتوفر لدي الاستعداد الكافي لتحمل مسؤولية الأخطاء في العمل. | أحرص على أداء عملي من خلال الالتزام بكل التوجيهات المعتمدة بالمؤسسة. | أقوم بإنجاز عملي حسب المعايير المطلوبة. | أتمتع بالثقة الجيدة للأعمال التي أقوم بها. | أصل على تقييم جيد للأعمال التي أقوم بها. | منصب العمل يتلاءم مع مؤهلاتي العلمية. | نوع من الكفاءة في أداء عملي. | يتم تزويد بالتدريب المطلوب لتحقيق نوع من الكفاءة في أداء عملي. | | |
|---|--|---|-----------------------|-------------------------------------|---|--|--|---|--|--|---------------------------------------|------------------------------|--|--------|--------|
| Y | محور_أداء_الموارد البشرية | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) | 1 | ,816** | ,665* | ,867** | ,724** | ,878** | ,885** | ,911** | ,859** | ,884* | ,892* | ,547* | ,543** |
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| Y | أنجز كل ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) | 1 | ,703* | ,787** | ,667** | ,757** | ,751** | ,804** | ,682** | ,757** | ,629** | ,224 | ,156 | |
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | |
| Y | أودي عملي بأقل تكلفة. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) | ,703** | 1 | ,606** | ,613** | ,392* | ,642* | ,530** | ,572** | ,566* | ,478* | ,049 | ,247 | |
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | |
| Y | أقوم بعملية عالية من الدقة والجودة. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) | ,867** | ,787** | 1 | ,688** | ,814** | ,747* | ,728** | ,732** | ,762** | ,750** | ,390 | ,281 | |
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | |
| Y | أقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل الذي أكلف بأدائه. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) | ,724** | ,667** | ,613* | 1 | ,733** | ,619* | ,619** | ,562** | ,509** | ,577** | ,144 | ,215 | |
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | |
| Y | يتوفر لدي الاستعداد الكافي لتحمل مسؤولية الأخطاء في العمل. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) | ,878** | ,757** | ,392* | ,814** | 1 | ,826* | ,842** | ,749** | ,804** | ,758** | ,438** | ,293 | |
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | |
| Y | أحرص على أداء عملي من خلال الالتزام بكل التوجيهات المعتمدة بالمؤسسة. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) | ,885** | ,751** | ,642* | ,747** | ,619** | 1 | ,882** | ,833** | ,882** | ,699** | ,328 | ,291 | |
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | |
| Y | أقوم بإنجاز عملي حسب المعايير المطلوبة. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) | ,911** | ,804** | ,530* | ,728** | ,619** | ,842** | 1 | ,883** | ,889** | ,782** | ,390 | ,368** | |
| N | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|
| أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,859** ,000 36 | ,682** ### 36 | ,572* ,000 36 | ,732** ,000 36 | ,562** ,000 36 | ,749** ,000 36 | ,833* ,000 36 | ,883** ,000 36 | 1 ,809** 36 | ,726** ,000 36 | ,286 ,091 36 | ,367 ,028 36 |
| أتمتع باليقظة التامة أثناء تأدية العمل. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,884** ,000 36 | ,757** ### 36 | ,566* ,000 36 | ,762** ,000 36 | ,509** ,002 36 | ,804** ,000 36 | ,882* ,000 36 | ,889** ,000 36 | ,809** ,000 36 | 1 ,748** 36 | ,390 ,019 36 | ,340 ,042 36 |
| أحصل على تقييم جيد للأعمال التي أقوم بها. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,892** ,000 36 | ,629** ### 36 | ,478* ,003 36 | ,750** ,000 36 | ,577** ,000 36 | ,758** ,000 36 | ,699* ,000 36 | ,782** ,000 36 | ,726** ,000 36 | ,748** ,000 36 | 1 ,629** 36 | ,580** ,000 36 |
| منصب العمل يتلاءم مع مؤهلاتي العلمية. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,547** ,001 36 | ### ### 36 | ,049 ,778 36 | ,390* ,019 36 | ,144 ,401 36 | ,438** ,008 36 | ,328 ,051 36 | ,390* ,019 36 | ,286 ,091 36 | ,390 ,019 36 | ,629** ,000 36 | 1 ,656** ,000 36 |
| يتم تزويدي بالتدريب المطلوب لتحقيق نوع من الكفاءة في أداء عملي. | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N | ,543** ,001 36 | ### ### 36 | ,247 ,147 36 | ,281 ,097 36 | ,215 ,209 36 | ,293 ,083 36 | ,291 ,085 36 | ,368* ,027 36 | ,367* ,028 36 | ,340 ,042 36 | ,580** ,000 36 | 1 ,656** ,000 36 |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (04): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ المحور الأول

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,920 | 20 |

ألفا كرونباخ المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,939 | 12 |

ألفا كرونباخ الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,937 | 32 |

الملحق رقم (05): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
الجنس

| | | الجنس | | | |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر | 20 | 55,6 | 55,6 | 55,6 |
| | أنثى | 16 | 44,4 | 44,4 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

السن

| | | السن | | | |
|--------|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumuli |
| Valide | أقل من 30 سنة | 3 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 27 | 75,0 | 75,0 | 83,3 |
| | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 4 | 11,1 | 11,1 | 94,4 |
| | سنة فما فوق 50 | 2 | 5,6 | 5,6 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

المستوى التعليمي

| | | المستوى التعليمي | | | |
|--------|-------|------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | متوسط | 3 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | ثانوي | 13 | 36,1 | 36,1 | 44,4 |
| | جامعي | 20 | 55,6 | 55,6 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

المستوى الوظيفي

| | | المستوى الوظيفي | | | |
|--------|-----------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | إطار | 8 | 22,2 | 22,2 | 22,2 |
| | عون تحكم | 13 | 36,1 | 36,1 | 58,3 |
| | عون تنفيذ | 15 | 41,7 | 41,7 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

سنوات العمل

| | | سنوات العمل | | | |
|--------|--------------------------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | أقل من 5 سنوات | 2 | 5,6 | 5,6 | 5,6 |
| | من 5 سنوات إلى أقل من 10 | 16 | 44,4 | 44,4 | 50,0 |

| | | | | |
|---------------------------|----|-------|-------|-------|
| من 10 سنوات إلى أقل من 15 | 8 | 22,2 | 22,2 | 72,2 |
| من 15 سنة إلى أقل من 20 | 5 | 13,9 | 13,9 | 86,1 |
| سنة فأكثر 20 | 5 | 13,9 | 13,9 | 100,0 |
| Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (06): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة

Statistiques descriptive

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|------------|
| تتولد المعرفة في المؤسسة من خلال الأخذ بأراء واقتراحات العاملين | 36 | 3,19 | 1,064 |
| تسعى المؤسسة للحصول دوما على أفضل المعلومات من مصادر داخلية | 36 | 3,19 | ,980 |
| تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف عاملين جدد | 36 | 3,08 | 1,079 |
| تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين لتوليد معرفة جديدة | 36 | 2,69 | 1,142 |
| تعمل المؤسسة على تشجيع الحوارات والمناقشات الجماعية بين العاملين | 36 | 3,00 | ,986 |
| تعتمد المؤسسة على التدريب لحفظ المعرفة | 36 | 2,97 | ,941 |
| يتم تخزين المعرفة بطريقة يسهل الوصول إليها واسترجاعها وقت الحاجة إليها | 36 | 2,86 | 1,246 |
| تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين الذين يمتازون بالمعرفة العالية باعتبارهم خزان معرفة | 36 | 3,00 | ,956 |
| تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على الحاسوب والتكنولوجيات الحديثة بشكل أساسي | 36 | 3,06 | 1,170 |
| تتم عملية تخزين في المؤسسة المعلومات بطريقة ورقية | 36 | 2,64 | 1,313 |
| تتبنى المؤسسة ثقافة التشارك المعرفي | 36 | 3,17 | 1,028 |
| تشجع المؤسسة العاملين الذين يمتلكون معارف كامنة في عقولهم على نشرها وتشاركها مع الآخرين | 36 | 3,17 | ,971 |
| يتقبل العاملين تشارك المعرفة دون احتكارها باعتبارها مصدر قوتهم | 36 | 3,06 | 1,013 |
| تدعم المؤسسة الحوارات المباشرة بين العاملين لنشر المعرفة | 36 | 3,08 | ,967 |
| يتم توزيع المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها الأفراد ذوي الكفاءة | 36 | 3,11 | 1,260 |
| تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم خدمات متميزة | 36 | 3,47 | 1,082 |
| تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى إجراءات وممارسات يومية | 36 | 3,25 | 1,025 |
| تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على الكفاءة في انجاز العمل | 36 | 3,14 | ,899 |
| تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب من اجل أداء العمل الجيد | 36 | 3,03 | 1,134 |
| تركز المؤسسة في تطبيق المعرفة على تقديم أفكار جديدة | 36 | 3,19 | 1,091 |
| أنجز كل ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد | 36 | 4,08 | ,692 |
| أؤدي عملي بأقل تكلفة | 36 | 3,83 | ,910 |
| أقوم بعملي بدرجة عالية من الدقة والجودة | 36 | 4,03 | ,941 |
| أقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل الذي أكلف بأدائه | 36 | 3,89 | ,887 |
| يتوفر لدي الاستعداد الكافي لتحمل مسؤولية الأخطاء في العمل | 36 | 4,11 | ,854 |
| أحرص على أداء عملي من خلال الالتزام بكل التوجيهات المعتمدة بالمؤسسة | 36 | 3,97 | ,774 |
| أقوم بإنجاز عملي حسب المعايير المطلوبة | 36 | 3,97 | ,878 |
| أقوم بالتخطيط الجيد لأداء الأعمال قبل تنفيذها | 36 | 3,83 | ,878 |
| أتمتع باليقظة التامة أثناء تأدية العمل | 36 | 3,97 | ,878 |
| أحصل على تقييم جيد للأعمال التي أقوم بها | 36 | 3,67 | ,986 |
| منصب العمل يتلاءم مع مؤهلاتي العلمية | 36 | 3,58 | ,967 |
| يتم تزويدي بالتدريب المطلوب لتحقيق نوع من الكفاءة في أداء عملي | 36 | 3,19 | 1,167 |
| توليد_المعرفةx1 | 36 | 3,0333 | ,91402 |
| تخزين_المعرفةx2 | 36 | 2,9056 | ,84378 |
| توزيع_المعرفةx3 | 36 | 3,1167 | ,81188 |
| تطبيق_المعرفةx4 | 36 | 3,2167 | ,91885 |
| محور_إدارة_المعرفةX | 36 | 3,0681 | ,67720 |
| محور_أداء_الموارد_البشريةY | 36 | 3,8449 | ,70293 |
| الاستبيان_ككل | 36 | 3,3594 | ,59158 |
| N valide (liste) | 36 | | |

الملحق رقم (07): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,699 ^a | ,489 | ,423 | ,53377 |

a. Prédicteurs : (Constante), تخزين_المعرفة^{x2}, توليد_المعرفة^{x1}, تطبيق_المعرفة^{x4}, توزيع_المعرفة^{x3}

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Régression | 8,461 | 4 | 2,115 | 7,425 | ,000 ^b |
| | Résidu | 8,832 | 31 | ,285 | | |
| | Total | 17,294 | 35 | | | |

a. Variable dépendante : محور_أداء_الموارد_البشرية^Y

b. Prédicteurs : (Constante), تخزين_المعرفة^{x2}, توزيع_المعرفة^{x3}, توليد_المعرفة^{x1}, تطبيق_المعرفة^{x4}

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,454 | ,425 | | 5,779 | ,000 |
| | توليد_المعرفة ^{x1} | -,082 | ,138 | -,107 | -,596 | ,555 |
| | تخزين_المعرفة ^{x2} | ,394 | ,165 | ,473 | 2,384 | ,023 |
| | توزيع_المعرفة ^{x3} | -,376 | ,160 | -,434 | -2,352 | ,025 |
| | تطبيق_المعرفة ^{x4} | ,518 | ,131 | ,677 | 3,967 | ,000 |

a. Variable dépendante : محور_أداء_الموارد_البشرية^Y