

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

منوار خليفة

بسطي لويزة فردوس

تحت عنوان

انعكاس ممارسات إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير جامعة المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرفا ومقررا
مناقشا

جامعة المسيلة
جامعة المسيلة
جامعة المسيلة

د/ حوحو مصطفى
د/نور الدين عسلي
د/ الوافي رابح

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء



الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية أتقدم بإهداء عملي إلى رمز العطاء وصدق الإيلاء، إلى ذروة العطف والوفاء، لك أجمل حواء، أنت أُمي الغالية أطال الله في عمرك، إلى أبي الذرع الواقفي والكنز الباقي.

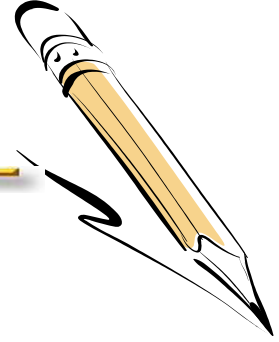
إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام الاستحقاق إلى أخي العزيز بلال وإلى توأمي، إلى رمز الصداقة وحسن العلاقة زملاء الدراسة دفعة 2021 وخاصة زميلتي وصديقتي فردوس.

إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر سند المستقبل اللواتي لا عيش بدوئهن ولا متعة إلا برفقتهن إخوتي الأعزاء سمية & سارة & نادبة & ياسمين & هاجر.

وفي الأخير يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجربة التي تسبق النجاح.

خليدة

إهداء



أهدي تحياتي إلى والداي العزيزان الذي بدعائهما تيسر لي هذا العمل
والى كل من أحتاي وأخي رعاهم الله، إلى روح جدتي الغالية التي تمنيت
وجودها معي اليوم رحمها الله، إلى كل عائلتي بجميع أفرادها من عمات وأخوال وكل من دعمني من قريب ومن بعيد،
إلى صديقتي وزميلتي التي كانت
خير رفيقة لي في هذا العمل والتي بالرغم من كل الصعاب إلا أننا كنا يدا بيد.
إلى أستاذنا المحترم وجميع أساتذة كليتنا الكرام، بالإضافة إلى نفسي
التي اجتهدت أيضا على هذا العمل.

فرد وس

شكر وعرّفان



بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وآخرًا بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه. وانطلاقًا من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإننا نتقدم بجزيل الشكر والعرّفان إلى الأستاذ المشرف "عسلي نور الدين"، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطرق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام. كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يخلو علينا في تقديم يد العون. كما نشكر كل موظفي وعمال المكتبة الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث، وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قرب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

خليدة & فردوس

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) على أداء العاملين، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية على هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، تم اجراء الدراسة على عينة حجمها 50 فرد، تم معالجة البيانات بواسطة استخدام برنامج SPSS، وفي الأخير كشفت الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة لها أثر على أداء العاملين حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.657$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.432$ كما توصلنا أيضا إلى إثبات الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة ، أداء العاملين ، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة ،تطبيق المعرفة.

Abstract :

This study aims to know the extent of the impact of knowledge management in its four dimensions (knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge application) on the performance of employees, and in order to achieve this goal, we conducted a field study on the faculty of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of M'sila. (50) samples, the data were processed by using the spss program, and in the end the study revealed that the knowledge management processes have an impact on the performance of workers, where the correlation coefficient reached $R = 0.657$ and the coefficient of determination reached $R^2 = 0.432$.

Keywords: Knowledge management, employee performance, knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge application

المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	الإهداء
	شكر
	الملخص
I-II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لممارسات إدارة المعرفة وأداء العاملين	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: عموميات حول إدارة المعرفة
07	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
10	المطلب الثاني: مبررات استخدام إدارة المعرفة وأهم مجالاتها
11	المطلب الثالث: ركائز إدارة المعرفة
20	المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين
20	المطلب الأول: ماهية الأداء
25	المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين
28	المطلب الثالث: تقييم وتحسين أداء العاملين
33	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء النموذج النظري للدراسة.
33	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة وأداء العاملين .
35	المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة
37	المطلب الثالث: نموذج الدراسة
38	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة
41	المطلب الأول: عرض ميدان الدراسة
44	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

46	المطلب الثالث: أداة الدراسة
47	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
50	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان
50	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعمليات إدارة المعرفة
53	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لأداء العاملين
55	المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات
55	المطلب الأول: اختبار العلاقة بين المتغيرات
57	المطلب الثاني: اختبار الأثر
66	المطلب الثالث : مناقشة لفرضيات
68	خلاصة
70	خاتمة
73	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول، الأشكال والملحقات

- قائمة الجداول -

الرقم	الجدول	الصفحة
01	عمليات وممارسات إدارة المعرفة	13
02	الدراسات السابقة لإدارة المعرفة	33
03	الدراسات السابقة لأداء العاملين	34
04	إحصائيات أساتذة قسم العلوم التجارية	42
05	إحصائيات أساتذة قسم العلوم الاقتصادية	42
06	إحصائيات أساتذة قسم علوم التسيير	43
07	إحصائيات أساتذة قسم المالية والمحاسبة	43
08	إحصائيات المجموع العام للأساتذة	43
09	الأساتذة المحولين خلال 5 سنوات	43
10	توزيع الاستبيان واسترجاعه	44
11	خصائص العينة المدروسة	44
12	درجات المقياس ليكارت الخماسي	47
13	قياس ثبات الاستبيان	48
14	تحليل الوصفي لبعث توليد المعرفة	50
15	التحليل الوصفي لبعث تخزين المعرفة	51
16	التحليل الوصفي لبعث تشارك المعرفة	51
17	التحليل الوصفي لبعث تطبيق المعرفة	52
18	التحليل الوصفي لعبارة أداء العاملين	53
19	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	55
20	مصنوفة العلاقة بين المتغيرات	56
21	بين توليد المعرفة وأداء العاملين اختبار التباين لفيشر	57
22	بين توليد المعرفة وأداء العاملين معاملات نموذج الانحدار لفيشر	58
23	بين تخزين المعرفة وأداء العاملين اختبار التباين لفيشر	58
24	بين تخزين المعرفة وأداء العاملين معاملات نموذج الانحدار لفيشر	59
25	بين تشارك المعرفة وأداء العاملين اختبار التباين لفيشر	60

قائمة الجداول، الأشكال الملاحق

60	بين تشارك المعرفة وأداء العاملينfمعاملات نموذج الانحدار لفيشر	26
61	بين تطبيق المعرفة وأداء العاملينfاختبار التباين لفيشر	27
61	بين تطبيق المعرفة وأداء العاملينfمعاملات نموذج الانحدار لفيشر	28
62	بين إدارة المعرفة وأداء العاملينfاختبار فيشر	29
63	معاملات نموذج الإنحدار البسيط بين إدارة المعرفة وأداء العاملين	30
63	أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين	31
64	نتيجة تحليل الإنحدار	32

- قائمة الأشكال -

الصفحة	الشكل	الرقم
ج	النموذج النظري الدراسة	01
د	IMRAD هيكل الدراسة وفق طريقة	02
16	نموذج إدارة المعرفة عند ويج	03
17	Marquardt نموذج إدارة المعرفة عند	04
19	Jennex&Olfman نموذج إدارة المعرفة عند	05
22	تصنيفات الأداء	06
25	العوامل المؤثرة على الأداء	07
37	النموذج النظري للدراسة	08
65	النموذج التطبيقي للدراسة	09

قائمة الجداول، الأشكال الملاحق

-قائمة الملاحق-

الرقم	الملحق
1	الهيكل التنظيمي
2	قائمة المحكمين
3	الإستبيان
4	stageورقة التربص
5	مخرجات spss
6	تصريح شرقي

مقدمة

تمهيد :

فرضت التغيرات الكبيرة التي شهدتها عالم الأعمال والمتمثلة في العولمة، الثورة الرقمية، التجارة الإلكترونية، الأزمات الاقتصادية والمالية، وغيرها على منظمات الأعمال العديد من التحديات الوطنية والعالمية، والتي أدت بهذه المنظمات إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى المزيد من الإبداع والابتكار لتحقيق الكفاءة والفعالية إضافة إلى التميز في أدائها، بهدف الاستمرارية والبقاء والقدرة على المنافسة، ولعل أهم الاستراتيجيات التي شهدت ثورة كبيرة في منظمات الأعمال تلك التي تستند إلى إدارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة العنصر الأساسي والجوهرى ويعتبر كوسيلة إدارية مهمة جدا للتكيف مع المتغيرات الحالية، كما تعتبر أيضا إحدى أهم مجالات التطور لمنظمات الأعمال، فهي وسيلة هامة لها دور كبير في تلبية احتياجات المنظمة المتعلقة بتوفير المعلومات أو المعرفة الواضحة في أقصر وقت ممكن لاتخاذ القرار المناسب، والمعرفة الواضحة في منظمات الأعمال يستدل بها في العديد من الأنشطة والوظائف الإدارية واتخاذ القرارات لمواجهة حالات المخاطرة وعدم التأكد، وبالتالي التقليل منهما وتحقيق الميزة التنافسية المرغوبة في منظمات الأعمال، على غرار تطوير وتحسين الأداء الوظيفي والارتقاء به نحو التميز.

استمرار المؤسسة في ظل المتغيرات الكبيرة التي تشهدها وفي ظل المنافسة الكبيرة مرتبط أساسا بمستوى الأداء الوظيفي لعاملاتها، فامتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات من شأنه أن يحسن ويرفع من مستوى الأداء، لأن أداء الأفراد يتأثر بالرصيد المعرفي وقدرة المنظمة على إدارة المعرفة بشكل فعال مما يحقق أهدافها.

تعتبر الجامعة من بين المنظمات التي تركز أساسا على إدارة المعرفة من اجل تحقيق اهدافها (العلمية ،

المجتمعية ، والاطراف ذات المصلحة)، ويتجسد هذا في دعم اداء العاملين والممثلين اساسا في الموظفين والاساتذة الذين يعتبر ادائهم العنصر الاساسي الداعم لأداء الجامعة، وبالتالي فإن موضوع انعكاس إدارة المعرفة ودوره في تحسين أداء العاملين من بين المواضيع الأساسية والمهمة جدا التي يجب أن تدرس في الجامعة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتوضيح دور وانعكاس ممارسات إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين.

أولا: طرح الإشكالية:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للبحث على النحو الآتي:

ما مدى تأثير ممارسات إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟

ويمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الاشكالية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية على النحو الاتي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وأداء العاملين في العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

الفرضيات الفرعية:

- ف1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- ف2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- ف3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- ف4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

ثالثا: مبررات الدراسة

تبرز مبررات الدراسة من أهمية الموضوع المدروس فهي تتناول موضوعا حيويا يتمثل في إدارة المعرفة، وأن هذه الأخيرة أداة أساسية فاعلة من شأنها تهيئة المنظمات للدخول إلى عصر الاقتصاد الرقمي، كما يبرز أهم مبرر في تناول إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، باعتبار أن الاهتمام بإدارة المعرفة من الجانب النظري غير كاف للتدليل على أهميته في الجامعات الجزائرية عموما، وفي جامعة المسيلة خصوصا، لذا كانت دراسة الحالة في الجامعة.

رابعا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراستنا إلى الوصول للأهداف التالية:

- بيان مفهوم وأهمية إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في مجال بناء استراتيجية النهوض بالتعليم الجامعي؛
- توضيح الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات الحديثة ودورها في تحقيق التعلم السريع؛
- بيان دور إدارة المعرفة في أداء العاملين بجامعة المسيلة؛
- إثارة الاهتمام حول موضوع إدارة المعرفة وفقا لعملياتها وأثرها على استراتيجية النهوض بالتعليم الجامعي؛

- التعرف على مستوى فهم وإدراك إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية من خلال نتائج الدراسة الميدانية.

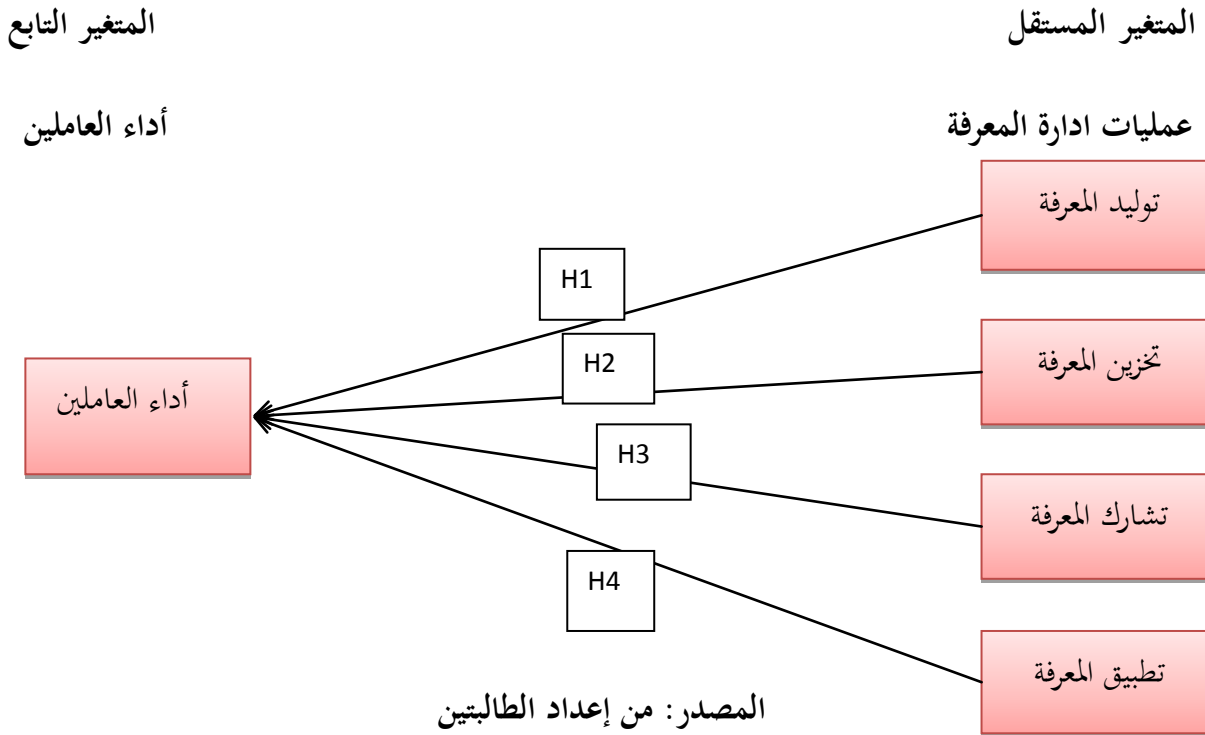
خامسا: أهمية الدراسة

تجلت أهمية هذه الدراسة في توضيح انعكاس ممارسات إدارة المعرفة في الرفع من مستوى أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

سادسا: نموذج الدراسة :

يمكن عرض نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): النموذج النظري للدراسة



سابعاً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: أجريت الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة .

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2020

ثامنا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع وتبيان أهمية عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على تحسين أداء العاملين تم الإعتماد على لمنهج الوصفي عند عرض الجانب النظري، حيث تم الإستعانة في ذلك بمجموعة من الدراسات والبحوث المتوفرة سواء في شكل كتب، مذكرات ماستر وماجستير، أو أطروحات دكتوراه، أو مقالات منشورة في مجلات أو عبر مواقع الانترنت، كما اعتمدنا في دراسة الحالة على الأسلوب التتبعي اعتمادا على أداة الاستبيان، كما قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع بعض المسؤولين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة.

تاسعا: هيكل الدراسة

سنعتمد في هذا الموضوع على خطة تشتمل على مقدمة وإطار نظري وإطار تطبيقي وخاتمة، الإطار النظري سيكون في الفصل الأول ويندرج ضمنه ثلاث مباحث، هي مفاهيم أساسية عن إدارة المعرفة ، أساسيات حول أداء العاملين، وعرض مجموعة من الدراسات السابقة، في حين أن الجانب التطبيقي سنخصص له فصلا آخر، نتناول فيه الدراسة الميدانية على هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري على حالة واقعية.

وفق طريقة IMRAD

الشكل رقم (2): يمثل هيكل الدراسة وفق طريقة IMRAD:

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء العاملين	تقديم Introduction
المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين		طريقة Method
المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء النموذج النظري للدراسة.		
المبحث الأولي: عرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	النتائج Result
المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان		and المناقشة
المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات		Disscation

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق طريقة IMRAD

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء العاملين

تمهيد:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة والتي تلقى اهتمام متزايد من المهتمين بإدارة الأعمال، باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات، كما أن نجاح المؤسسات لا يتم إلا بالاستغلال الجيد لمواردها البشرية، ولهذا بدأ الاهتمام بأداء العمال داخل المؤسسات في محاولة لإيجاد الطرق المنهجية والعلمية التي تكفل الاهتمام بالعامل لتحسين أداءه فهو المؤشر الذي يستدل من خلاله على نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق أهدافها.

وفي إطار هذا السياق سيتناول هذا الفصل الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة وأداء العاملين، حيث ينقسم بدوره إلى

ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء النموذج النظري للدراسة.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

أصبحت إدارة المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمؤسسات، ولذلك يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة التي يركز عليها الباحثون وعلى دراستها من مختلف الجوانب فهي تعتبر أولوية هامة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الجوانب الأساسية لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

سنتناول في هذا المطلب مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وأبعادها ومبادئها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة.

أولاً: مفهوم المعرفة

قبل التطرق إلى إدارة المعرفة نشير إلى مفهوم المعرفة فهي من المصطلحات التي يصعب تعريفها، بحيث أن المعرفة حقل قديم متجدد برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساساً لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها وأدائها.

فالمعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات، ثم إلى معلومات، ثم إلى حكمة، وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار¹.

كما تعرف بأنها "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة"².

وفي تعريف آخر "هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزودنا بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صريحة أكثر إنها معرفة كيف"³.

من كل سبق يمكن تعريف المعرفة بأنها ما يمتلكه الفرد من خبرات ومهارات ومعلومات قابلة للتشارك والاستخدام في مجالاتها المحددة.

ثانياً: تعريف إدارة المعرفة

لقد تعددت واختلفت تعريفات إدارة المعرفة ولا يوجد تعريف واحد وشامل ومتفق عليه ومن بين تعريفاتها ما يلي:

عرفت بأنها: " العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفعالية وبطريقة كفؤة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح، إن هذا

¹ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص46.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص19.

³ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دون طبعة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص25.

التعريف هو المستوى الأدنى في إدارة المعرفة لأنه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الصريحة) وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة بدلا من استخدامها في توليد معرفة جديدة "1.

كما عرفت بأنها " الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة "2. حيث يؤكد هذا التعريف على البعد التقني وعلاقته بالمعرفة من حيث توليدها وحفظها ونشرها.

وفي تعرف آخر هي " عملية تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة الى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات.. الخ"3.

إدارة المعرفة تشمل العمليات التي تتناول إنتاج، نقل، مشاركة و تخزين واستخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في تحسين الأداء ، رفع الإنتاجية ، زيادة الابتكار ، تلبية حاجيات الزبون ... التي تساهم في دعم تنافسيتها"4.

من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار إدارة المعرفة هي مجموع عمليات توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعارف من أجل تحسين مردودية المنظمات.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة، أبعادها ومبادئها

أولا: أهداف إدارة المعرفة

تتمثل أهداف إدارة المعرفة فيما يلي 5:

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة؛
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والاجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة؛
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة؛
- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة؛
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة؛

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص91.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 138.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص74-75.

⁴ Rachllef , copeandal , innovative knowledge management at disney .humancapitaland queeting solutions forservices, journal of service science , vol4,no01,2011,p14.

⁵ خضر مصباح، اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص45.

- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة.
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة؛
- المساهمة من منظور الأعمال في المنتديات المتعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي؛
- تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

ثانيا: أبعاد إدارة المعرفة

يمكن تلخيص أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية وهي¹:

1. البعد التكنولوجي: (*Technological Dimension*):

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة (*Organizational & Logistical Dimension*):

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. حيث يتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3. البعد الاجتماعي (*Social Dimension*):

هذا البعد 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.

ثالثا: مبادئ إدارة المعرفة

سنحاول التطرق إلى أهم مبادئ إدارة المعرفة والمتمثلة في:

1. **تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة:** فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أو العمل، فقد قال روبرت بكمان « صاحب مجموعة بكمان الصناعية أنه انفق 7% من الأرباح على عمليات إدارة المعرفة ولكن بينما تبدو عمليات إدارة المعرفة مكلفة جدا فواضح أن عدم وجود معرفة مكلف أكثر من تلك التكلفة.

¹قطاف ليلي، العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات " SOMIPHOS بتبسة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18/، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2017، ص 325.

2. تتطلب عمليات إدارة المعرفة سرعة إصدار، وإيجاد الحلول بالنسبة للناس وللتكنولوجيا: تحتاج إدارة المعرفة توفر التكنولوجيا إلى جانب الأيدي العاملة البشرية.
3. إدارة المعرفة عملية سلسلة وحيوية جدا: على المنظمة تشكيل جماعة خاصة من أجل الاستفادة من إدارة المعرفة بأسلوب جيد داخل المنظمة.
4. تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة: على المنظمة أن تخلق داخل كل قسم من أقسامها مجموعة إدارة المعرفة لكي تسهل عمليات إيجاد، وتوزيع واستخدام المعرفة.
5. إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا: صيغ المعرفة دائما تتغير، ودائما هناك العديد من التكنولوجيا الحديثة، وأساليب الإدارة والقضايا الحديثة الخاصة باهتمام العملاء التي دائما ما تطرأ على الساحة، فالمنظمات دائما ما تغير من استراتيجياتها والسوق له احتياجات جديدة¹.

المطلب الثاني: مبررات استخدام إدارة المعرفة وأهم مجالاتها

إن التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي.

الفرع الأول: مبررات استخدام إدارة المعرفة:

تعدد مبررات استخدام إدارة المعرفة وتبرز في مقدمتها التالية²:

1. الطبيعة الحركية التي توصف بها بيئة الأعمال اليوم، فظهور الأسواق العالمية من جهة، والتقدم التكنولوجي في عمليات الإنتاج، والتغير في طبيعة العلاقات مع المجهزين والمستهلكين والمنافسين والمجتمع تمثل تغييرات على منظمات الأعمال ان تكيف لها بأسلوب إداري يمنح المنظمة القدرة في تحقيق الاستجابة المناسبة في الوقت المناسب، وبممكنها من تطوير قدرات جديدة تعتمد على تبادل المعرفة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية؛
2. العولمة وما عكسته من تأثيرات على اقتصاديات العالم، والبنى المؤسسية والأساليب الإدارية والأطر التنظيمية والقانونية لمنظمات الأعمال، حيث إن الاقتصاد العالمي وبحكم هذا التغير أصبح كينونة متصلة الحلقات من خلال التجارة بالسلع والخدمات والاستثمارات والموارد البشرية والأفكار؛

¹ لوزية فرحاتي ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة ، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2015، ص ص 39،40.

² أحمد الخطيب، خالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 11-12.

3. ظهور الرقمية المعتمدة على الاتصالية والترابط مما أدى إلى ظهور الأعمال الإلكترونية حيث ساهم في ذلك التقدم التكنولوجي الذي ربط العالم بشبكة اتصالات سهلت عملية الدخول إلى مواقع المنظمات والحصول على المعلومات المسموح بها؛

4. الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها أغلبها منظمات الأعمال العربية وبالأخص تلك التي تلقى الدعم الحكومي المالي والقانوني والإداري في تكوين تلك الإمكانيات لتشجيع الممارسات الإدارية الحديثة والهادفة ولو بشكل متفاوت بين الدول العربية.

الفرع الثاني: مجالات إدارة المعرفة

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها¹:

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها؛
2. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد؛
3. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع؛
4. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات؛
5. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير أخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين؛
6. توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الاستراتيجية، وغير ذلك؛
7. قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجاً مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.

المطلب الثالث: ركائز إدارة المعرفة

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم عمليات إدارة المعرفة وبعض نماذجها .

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، بحيث يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية

¹ محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 66.

والخارجية، لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، وعليه فعمليات إدارة المعرفة الأساسية هي:

أولاً: توليد المعرفة

يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي يحدث فيها التنافس المعتمد إلى حد كبير على المعرفة، لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها، من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز ومستدام للمنظمة.

ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي، يجب توافر العناصر الآتية: الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد، الشفافية وتقليل الحواجز، التكامل بين الخبرات¹.

ثانياً: تخزين المعرفة: (الاحتفاظ بها)

ويشير إلى عمليات البحث (Search)، الاسترجاع (Retrieving) والاحتفاظ (Keeping) والادامة (Maintenance)، حيث تعتبر عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة خاصة للمنظمات ذات دوران العمل العالية والتي تواجه خطر فقدان المعرفة وخاصة عند مغادرة الأفراد للمنظمة².

ثالثاً: تشارك المعرفة

وتشمل عملية تشارك المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركتها، حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمراً حيوياً للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً، وتتم عادة في غير أوقات العمل. أما الآليات غير الرسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة، إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطارها المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية، وأن تضمن نقلاً أكبر للمعرفة إلا أنها قد

¹ محمد زرقون، الحاجة عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص 123.

² حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص 66.

تعوق عملية الابتكار، وعليه فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها¹.

رابعا: تطبيق المعرفة

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة هي تطبيق المعرفة، فليست المؤسسات التي تملك أفضل معرفة هي من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه لتأمين هذه الميزة، حيث يجب تطبيق المعرفة بشكل كامل على الأنشطة، ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ومع ذلك تعاني بعض المؤسسات من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المؤسسات تعقد العديد من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص، بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة المؤسسة السلبية هذه، يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة².

وهناك من يضيف بعض العمليات الأخرى ونذكر منها :

الجدول رقم (1): عمليات وممارسات إدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
تروبان E.Turban	1- إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء- تطوير الدراية الفنية.
	2- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة الى قيمة- جلب المعرفة الخارجية للشركة.
	3- تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة الى سياق معين- مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة.
	4- خزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة - خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها .
	5- إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة- تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة.
	6- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول اليها- المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان.
لاودون ولاودن Laudon & Laudon	1- الحصول على المعرفة و ترميزها	- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجي- ترميزها بطريقة ملائمة - أنظمة الذكاء الاصطناعي.
	2- انشاء المعرفة	- التوصل الى المعرفة الجديدة - انظمة العمل المعرفي (KWS).
	3- تقاسم المعرفة	جعل المعرفة متاحة للتشارك، انظمة التشارك الجماعي برمجية التشارك الجماعي والشبكة الداخلية.
	4- توزيع ونشر المعرفة	- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر - أنظمة المكتب.
1- الإنشاء	- أساليب الإبداع- المحاكاة- الحوار المهيكل	

¹ محمد زرقون، الحاجة عرابة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

² تقرير الاسكوا " اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "، منهجية إدارة المعرفة مقاربات تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الاعضاء، نيويورك، الأمم المتحدة، 2004، ص 13.

ديفيد سكايرم	2- التحديد	- التدقيق المعرفي - تحليل المحتوى - تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم - تحديد الخبرة	
D. Skyrme ديفيد سكايرم	3- الجمع	- طلب المعرفة - الاستقصاء والاسترجاع	
	4- التنظيم	- إدارة أدلة المعرفة - خرطنة المعرفة	
	5- التقاسم	- الممارسات الأفضل - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة المشتركة. - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل.	
	6- التعلم	- مراجعات ما بعد العمل - يوميات القرار - تواريخ المشروعات - سرد القصص - شبكات التعلم	
	7- التطبيق	- أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل.	
	8- الاستغلال	- إدارة الأصول الفكرية.	
	9- الحماية	- إدارة حقوق الملكية الفكرية.	
	10- التقييم	- تقييم إدارة المعرفة - معايرة إدارة المعرفة - محاسبة رأس المال الفكري.	
	مارك دوديسون	1- تحديد المعرفة	- روتينات وعقود الشركة - ذات صلة بأعمال الشركة.
		2- اكتساب المعرفة	- التوصل للمعرفة وتوثيقها - جعلها متاحة للجميع .
3- توليد المعرفة		- معرفة جديدة / البحث والتطوير - معرفة جديدة / الزبون.	
4- التحقق من صلاحية المعرفة		- حقوق ملكية المعرفة - قابلية استغلالها.	
5- نشر المعرفة (صريحة / ضمنية)		- داخل / خارج الشركة (معرفة صريحة) - داخل الشركة / ضمنية (الممارسات والمنافسة).	
6- تجسيد المعرفة		- تحويل المعرفة إلى قيمة - التدريب - ثقافة الشركة.	
7- تحقيق المعرفة		- الوعي بأصول المعرفة - تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن.	
8- استغلال وتطبيق المعرفة		- تحقيق أهداف محددة - استخدام المعرفة في الحوار.	

المصدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 91، 92، 93.

كما هو واضح من الجدول فإن كل عملية رئيسية من عمليات المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة الفرعية اللازمة.

الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة

إن نماذج إدارة المعرفة على اختلاف أنواعها وعلى اختلاف منظور معالجتها لمفهوم إدارة المعرفة ومهما كان المدخل الذي تتبعه فإنها في جميع الحالات تسعى إلى صنع المعرفة بالتركيز على تأطير وتبني الخيارات الصحيحة والملائمة. سنحاول التطرق إلى عدد من النماذج منها:

أولاً: نموذج كارل ويج (Wiig)

من خلال نمودجه فإن كارل ويج (Karl Wiig) قام بتصوير وظائف ونشاطات الفرد داخل المؤسسة على أنها مجموعة خطوات منظمة ومتسلسلة الأمر الذي يسهل بناء المعرفة واستخدامها حيث أن تكرار نفس العمليات عدة مرات يؤدي إلى توليد ممارسات وطرق جديدة بحيث يقوم الفرد بنفس العمليات لكن بأسلوب مختلف ومطور عن ذلك الذي كان يعتمد عليه مسبقاً ويمكن إدراج هذه العملية تحت غطاء توليد المعرفة الجديدة.

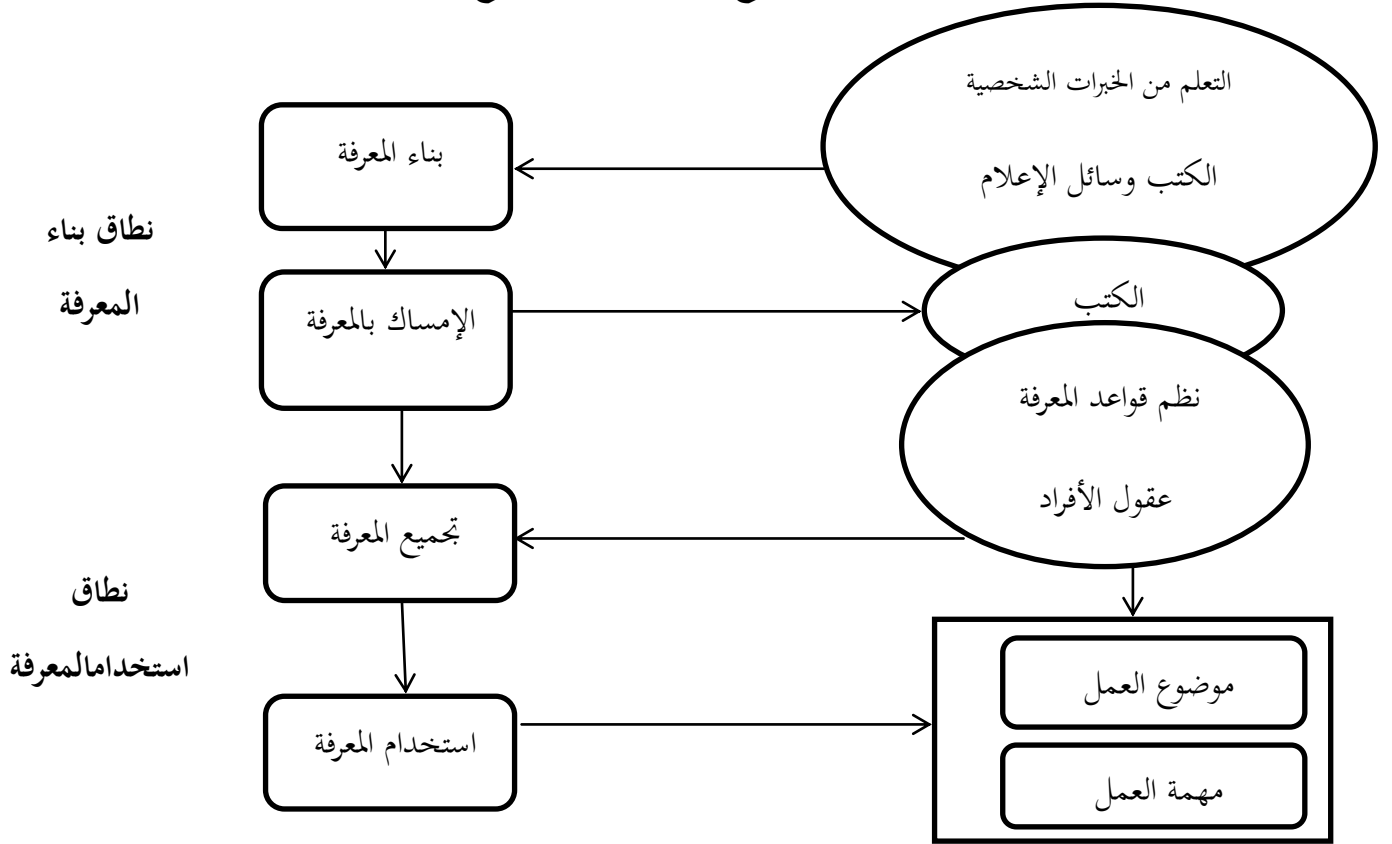
ويركز هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة وتخزينها سواء في القواعد المعرفية أو في عقول الأفراد ليتم بعد ذلك تجميع ما تم الاحتفاظ به من معارف وتبادلها وتشاركها مع الآخرين وقد تتم هذه العملية في إطار غير رسمي بدءاً من الحوارات التي تجري بين الأفراد عند موزعات القهوة والشاي ووصولاً إلى شبكات الخبرة والأنظمة الخبيرة وفرق العمل هذا وتجدد الإشارة إلى أن المعرفة نفسها يمكن استخدامها عدة مرات وفي عدة أشكال حسب المواقف والوضعيات التي قد يتجه نحوها سياق العمل داخل المؤسسة¹.

ويهدف نموذج ويج لتحقيق أربعة أهداف أساسية:

- **بناء المعرفة:** وتتم هذه العملية من خلال التعلم وبالاعتماد على الخبرات والمهارات الشخصية والكتب ووسائل الإعلام والاتصال المتطورة المعتمدة أساساً على التكنولوجيات الحديثة.
- **الاحتفاظ بالمعرفة:** ويكون هذا الاحتفاظ سواء في عقول الأفراد أو من خلال وسائل التخزين الأخرى كالكتب وقواعد المعرفة وقواعد البيانات والمعلومات.
- **تجميع المعرفة:** والذي يكون من خلال جماعات العمل وفرق العمل وما تجمعها من خبرات ومهارات ناتجة عن ممارسات سابقة وتجارب ماضية كما قد يتم من خلال الأدوات والوسائل المتطورة مجسدة أساساً في الأنظمة الخبيرة والتي من شأنها إعطاء إجابات الخبراء لمجموعة من المشاكل التي قد تواجه الأفراد عند أدائهم لأعمالهم ووظائفهم.
- **استخدام المعرفة:** حيث أن المعرفة التي تم تجميعها لا بد من استخدامها وتطبيقها وتحويلها إلى ممارسات فعلية تظهر آثارها على مختلف وظائف المؤسسة.

¹ بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 2015/2014، ص53.

الشكل (03): نموذج إدارة المعرفة عند وبيج



المصدر: محمد العواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص124.

نلاحظ من خلال هذا النموذج أنه يدمج جميع الوظائف الأساسية لإدارة المعرفة ويضم مختلف الأنشطة التفصيلية فيما يخص بناء واستخدام المعرفة من قبل المؤسسة والأفراد وقد يتضح للعيان نظريا أن هذه الوظائف متشابهة مع بعضها البعض إلا أنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما ولكل منها غرض خاص بها يعمل ضمن إطار متناسق لتحقيق أهداف إدارة المعرفة.

ويعتبر هذا النموذج لإدارة المعرفة كنظام متكامل يعمل في نطاقين أساسيين هما نطاق بناء المعرفة ونطاق استخدام المعرفة، بحيث يشكل نطاق بناء المعرفة مرحلة الانطلاق في إنشاء وتوليد المعرفة وذلك اعتمادا على التعلم من الخبرات السابقة وكذلك اعتمادا على الكتب إضافة إلى وسائل الاتصال والاعلام المختلفة ليتم بعد ذلك الإمساك بالمعرفة وتخزينها عبر مختلف الوسائل المخصصة لذلك سواء كانت التقنية منها أو تجسده عقول الأفراد من موضع للاحتفاظ بالمعرفة التي تكتسبها المؤسسة. وينتج عن عملية التخزين هذه قواعد المعرفة التي تدار عن نظم فرعية من شأنها تجميع المعرفة وتحقيق الاستخدام الأمثل لها وهنا نجد المؤسسة نفسها ضمن نطاق استخدام المعرفة إذ يتم استخدام ما تم تجميعه وتخزينه من معرفة في مختلف مهام وموضوعات العمل بما يكفل السير الحسن والجيد لهذه الأخيرة أي المهام والأعمال المختلفة.

ثانيا: نموذج Marquardt

اقترح Marquardt مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل¹:

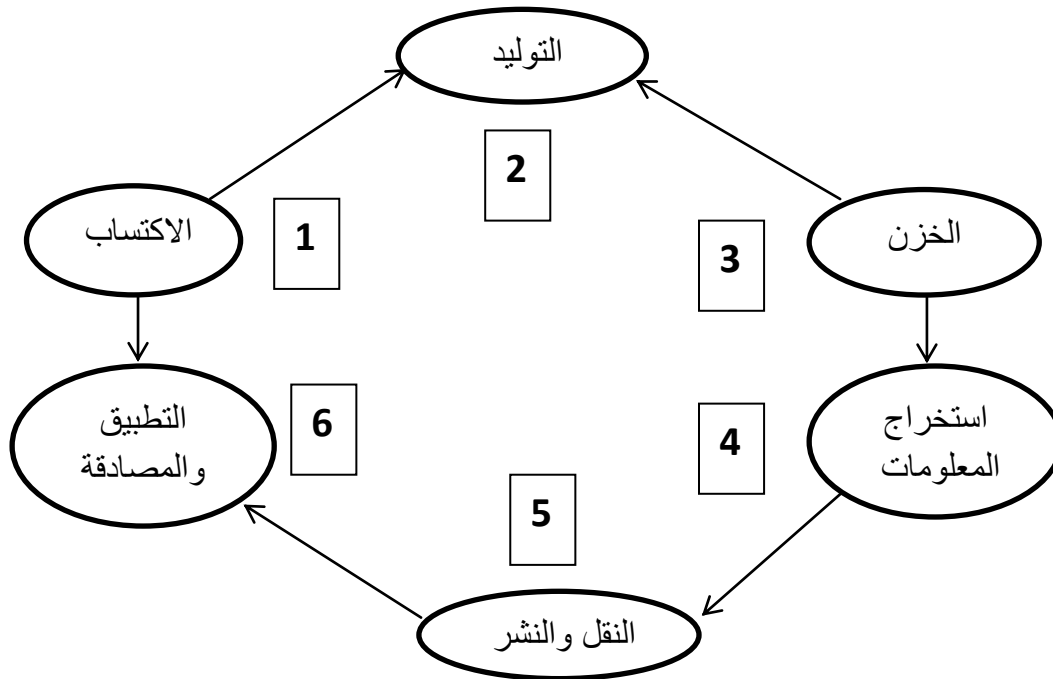
- الاكتساب Acquisition - التوليد Creation - الخزن Storage

- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining - النقل والنشر Transfer and Dissemination

- التطبيق والمصادقة application and validation.

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعملياتمراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (04): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2008، ص123.

¹محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص122، 123.

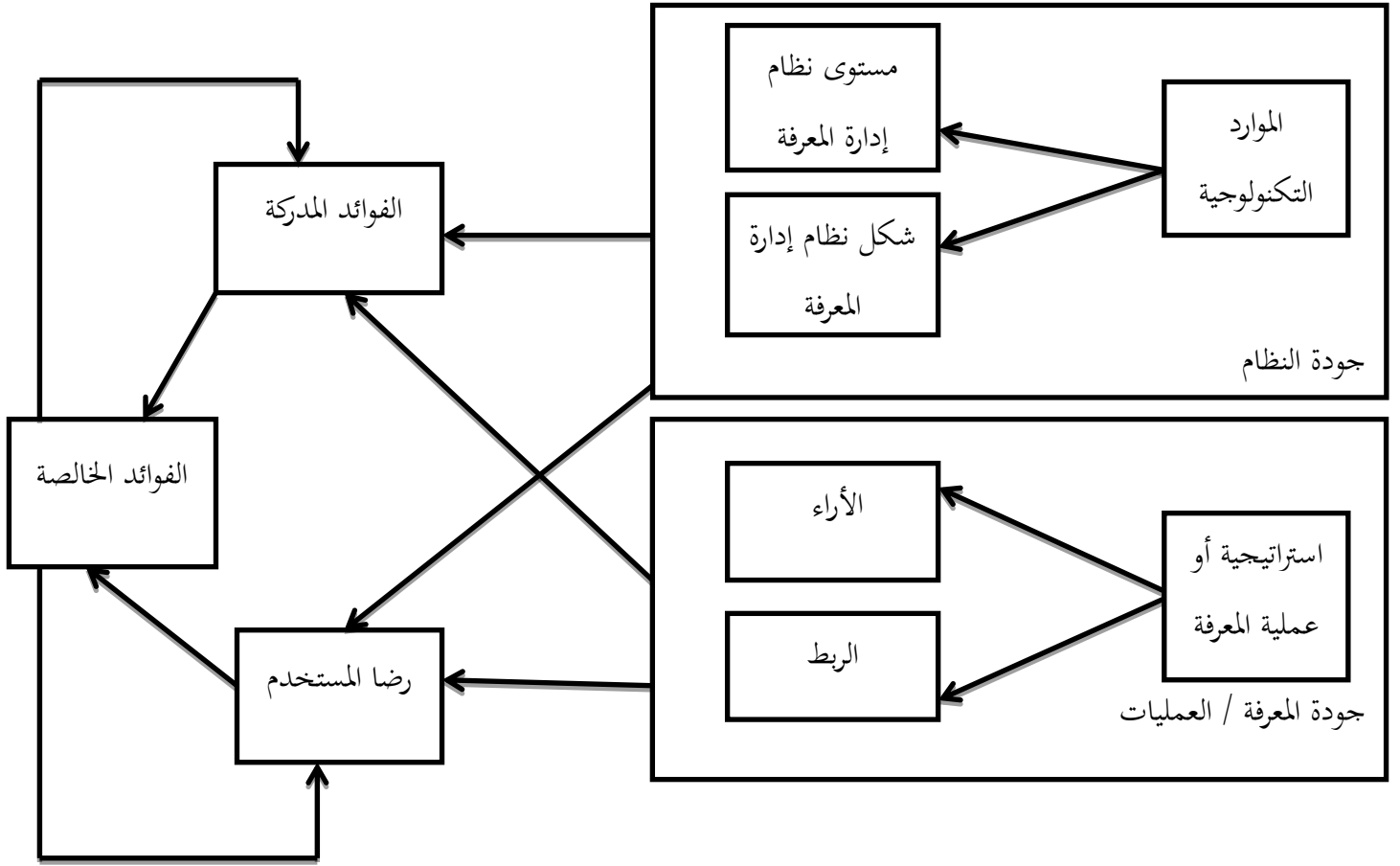
ثالثاً: نموذج Jennex & Olfman

قدم نموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي¹ :

- جودة النظام : كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين .
- رضا المستخدم : توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه.
- العوائد الممكنة : قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل .
- الأثر الجمعي : يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل.

نضال محمد الزطمة ، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء : دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة¹ ماجستير ،، قسم إدارة أعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011، ص 38،39.

الشكل (05) : نموذج إدارة المعرفة عند Jennex & Olfman



المصدر: نضال محمد الزطمة ، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء : دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،، قسم إدارة أعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011، ص 39.

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين.

إنّ التراكم في العناصر التنافسية دالة لمدى الأهمية التي تمنع الحماس والدّكاء وتطلعات وإبداع العاملين، إذ أنّ ما يميز المنظمات القائدة أو الفعّالة عن المنظمات التابعة أو المتفاعلة هو مجموع الكفاءات التي تمتلكها العناصر المكوّنة لها والتي أضحت تطوّرها ودعمها ضرورة مطلقة لتأمين انتقال مجموعة العناصر التنافسية للمستوى المرغوب، فالمنظمات الفعّالة تحاول دائماً أن تبقى على المتغيرات الإيجابية في البيئة والسائدة سواء في حجم ونوعية مواردها المتاحة أو في أهداف وتطلعات ومستويات إشباعهم أو تغيير في القيم والمفاهيم والعادات أي بمعنى اكتساب الخصائص التي تجعل منها منظمات فعّالة في تعاملها مع بيئتها على خلاف المنظمات المتفاعلة. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء ومكوناته وطرق تقييم وتحسين الأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأساسية واسعة الانتشار، نظراً لما يكتسبه من أهمية للمنظمات، لذا سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على تحديد ماهيته، مكوناته، أبعاده.

الفرع الأول: مفاهيم حول الأداء

أولاً: مفهوم مصطلح الأداء: *Performance*

1. مفهوم الأداء لغة: هو المقابل للكلمة الإنجليزية *Performance* التي تعني إنجاز العمل، كذلك معناه في القاموس *encyclopedia word dictionary* هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز¹.

2. مفهوم الأداء اصطلاحاً: " القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما..... وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"².

وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة.

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{البيئة}$$

¹ السعيد بريش، نعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد/01، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011، ص 28.

² مدحت ابو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 65.

يمكن القول هنا بأن الأداء يعني النتائج العملية، أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً لأعمال¹. كما يعتبر الأداء الممارسة العملية لمحتويات الخطط والقرارات الإدارية وبواسطته يتبين مدى فعالية الخطة أو عدم فعاليتها، وكذلك يحدد إمكانيات العامل لإنجاز العمل وهل هو أهل ويتميز بإمكانيات تسمح له بأداء فعال أم لا². ويمكن تعريف الأداء أيضا بأنه إنجاز الأعمال كما تنجز، وهذا ينسجم مع بعض اتجاه الباحثين في التركيز على اسهامات الفرد في التحقيق أهداف المنظمة، من خلال درجة تحقيق اتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الآراء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة³.

وفي تعريف آخر الأداء هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، كما يعرف الأداء بأنه سلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة⁴.

مما سبق نستنتج أن الأداء هو فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي، باستغلال كامل وعقلاني للموارد المتاحة.

ثانيا: تصنيفات الأداء

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، ويمكن الاعتماد على أربعة معايير (تصنيفات) هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي وكل معيار منها يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة⁵.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 25.

² توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء: دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007، ص 109.

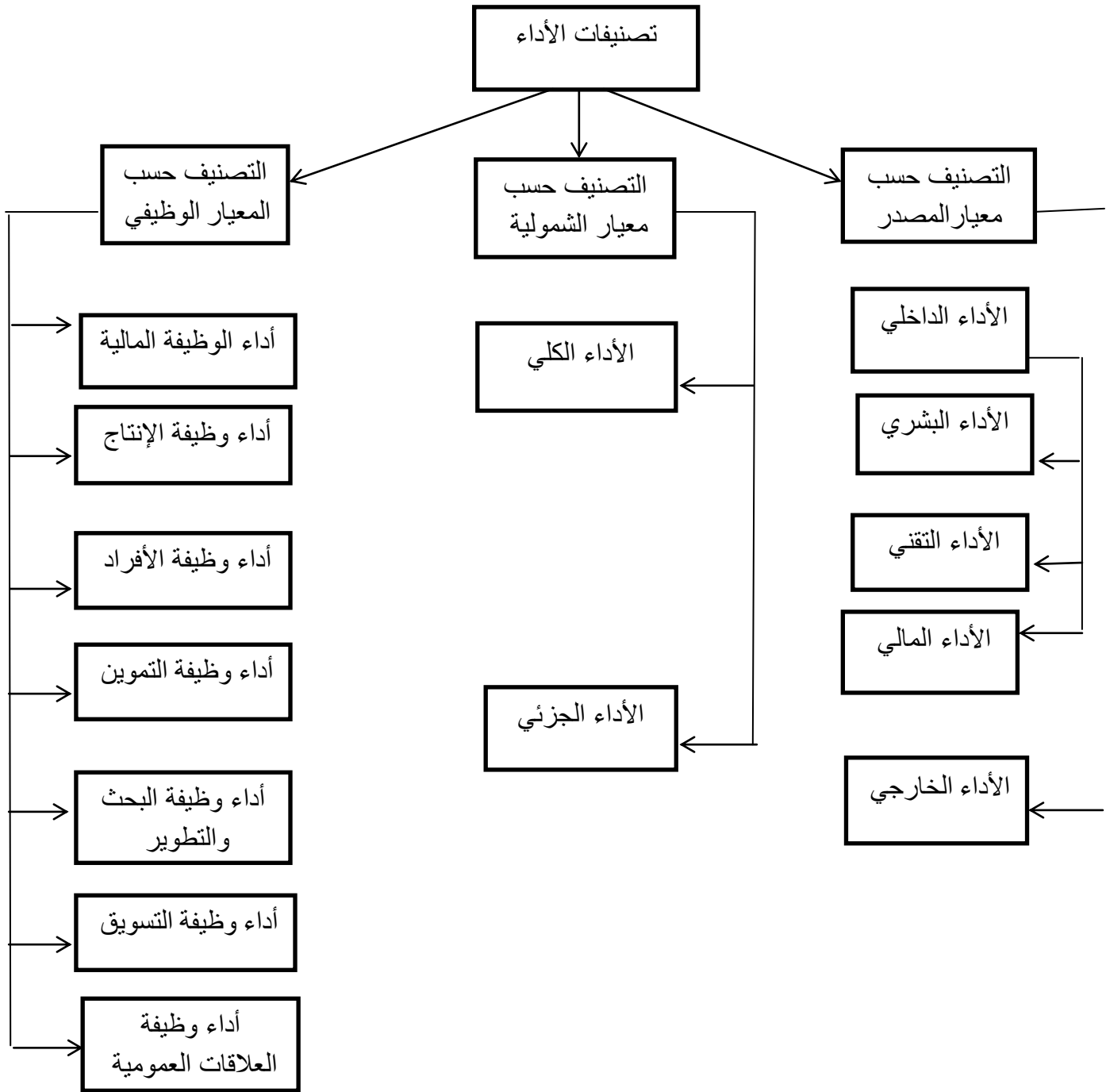
³ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التجارة تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص 44.

⁴ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2006، ص 3.

⁵ محمد زرقون، الحاجة عرابية، مرجع سبق ذكره، ص 125.

سنحاول تلخيصها في الشكل الآتي:

الشكل (06): تصنيفات الأداء



المصدر: إعداد الطالبتين ، اعتمادا على محمد زرقون، الحاجة عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة

الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد 01/ديسمبر 2014، ص 125

ثالثا: مكونات ومحددات الأداء

سنحاول تحديد مكونات الاداء وأهم محدداته .

1. مكونات الأداء:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين مهمين هما الفعالية والكفاءة¹.

أ. **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة حيث عرفها *walkerroubert* على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية بمنافسيها. ويمكن قياس الفعالية باستخدام طريقتين :

ط1: النتائج المحققة / النتائج المتوقعة . (نسبة) الفعالية

ط2: المكانات المستخدمة / المكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة = (نسبة) الفعالية

ب. الكفاءة :

تعريف الكفاءة حسب *vincent plauehed* بأنهاهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة،ويمكن قياس الكفاءة بطريقتين:

ط1: النتائج المحققة / الموارد المحققة = (نسبة) الكفاءة

ط2: النتائج المتنبأ بها / الموارد المتنبأ استخدامها = (نسبة) الكفاءة

2. محددات الأداء:

لقد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم Porter نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي : الجهد ، القدرة ، الإدراك².

¹ ديميري إكرام، دور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017/2018، ص27.

² بن الحاج جلول ياسين، نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة ، ملتقى حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ، الجزائر، نوفمبر 2009، ص212.

- **الجهد**: الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- **القدرة**: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية قصيرة.

- **الإدراك**: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده على العمل من خلاله .

الفرع الثاني: أبعاد الأداء وأهم العوامل المؤثرة عليه

بعد أن تطرقنا لمفهوم الأداء، مكوناته، محدداته سنحاول تبسيط أهم الأبعاد المتعلقة بالأداء والعوامل المؤثرة عليه .

أولاً: أبعاد الأداء: تتمثل هذه الأبعاد في¹:

1. **البعد التنظيمي للأداء**: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق

أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية.

2. **البعد الاجتماعي للأداء**: يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن رضا العاملين

يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم، إن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكتافته، وفضلاً عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، فهناك عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء المتمثلة أساساً في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجيات ورغبات الأفراد.

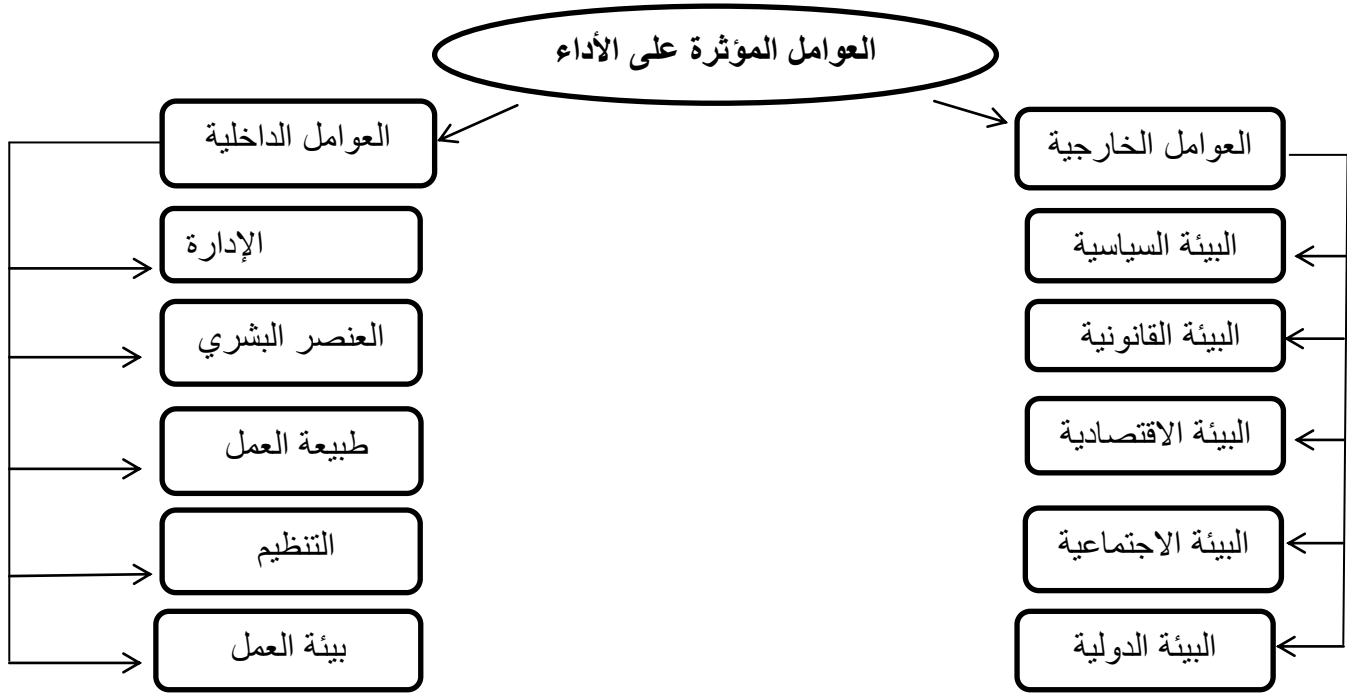
وهناك عوامل موضوعية وتمثل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية أو مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية، وهناك من يرى أن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، ومستوى التأهيل والممارسات، ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية².

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد7، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009-2010، ص ص 218-219.

² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001-2002، ص 23.

كما يوجد عوامل أخرى نلخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على، علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 27.

المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين أهم عنصر بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها ، وقد تمكنا في هذا المطلب من جمع عدة تعريفات فيما يخص ماهية أداء العاملين والعوامل المؤثرة عليه .

الفرع الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين

أولاً: مفهوم أداء العاملين: (Employee Performance)

ارتبط مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين بالموارد البشري (العاملين)، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى، ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على المورد البشري إلى أن الانتاج الإجمالي للمنظمة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، والمعرفة، أما الأداء فينحدر مباشرة من عنصر العمل.

وكلمة أداء تطلق على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته والمهام المسندة إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والتزامه بأخلاقيات وسلوكيات المنظمة التي يعمل بها.

وفي هذا السياق فقد عرف أداء العاملين على أنه: " تنفيذ العامل لأعماله التي تكلفه بها المنظمة، أي النتائج التي يحققها العامل في المنظمة " .

وقد عرف أيضا على أنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله وكمية وجودة العمل المقدم من طرفه"¹. كما عرفه motowildo : أن أداء العاملين هو القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة والمرتبطة من طرف المؤسسة².

ويقصد بما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات، وتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية³:

- **جودة العمل:** وتشمل الدقة، الاتقان، التمكّن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء.
- **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- **المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعرفة:المهارة الفنية، المعرفة الفنية، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أما الامام فيشمل: الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها، الالتزام بالدوام، ومدى الحاجة للإشراف.

من خلال التعاريف التي سبق ذكرها، يمكننا استخلاص أهم النقاط المتعلقة بأداء العاملين وهي كالآتي:

- أداء العامل هو امتزاج لثلاث عناصر أساسية وهي الجهد المبذول من طرفه، إدراكه لدوره الوظيفي، وكذا القدرات التي يتمتع بها؛
- أداء العامل في المؤسسة لا يتم القيام به بطريقة عشوائية، وإنما وفق معايير وأسس نوعية وكمية تكون محددة سلفا.

¹ بودراع أمنية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين: دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد/10، المركز الجامعي لثمنراست، الجزائر، 2016، ص202.

²Brigitte Charles_ plauvers et autre, la performance individuelle au travail et déterminants psychologique ;insylvie sont o nge et victor hainses ; gestion des performances mances ou travail –bilon des connaissances– de boeck ;paris '2007'*98.

³ مروان محمد النصور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد/20، العدد/02، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2012، ص192.

ثانياً: أهمية أداء العاملين

تتمثل أهمية أداء العاملين فيما يلي¹:

- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء العاملين؛
- تستطيع المؤسسة من خلال تحديد مستوى أداء العاملين، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية واليجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة؛
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة وغير المستغلة للعاملين، ويساهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين؛
- تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه؛
- رفع معنويات العاملين، من خلال توفير جو من التفاهم والعلاقات ينسب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية عملهم هي موضع تقدير الإدارة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

يتأثر أداء العاملين بالكثير من العوامل بحيث يصعب تحديدها، فبعض العوامل تؤدي إلى رفع الأداء وتحسينه في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيراً مباشراً على الأداء بينما البعض الآخر له تأثير غير مباشر عليه، وسنحاول تبسيط هذه العوامل على شكل النقاط التالية:

أولاً: غياب الأهداف المحددة²: عن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس ما تحقّقه من إنجازات أو محاسبة عاملها على معدلات إنجازهم، وفي ظل غياب استخدام معايير الأداء وخطط تفصيلية محددة من المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤثرات الإنتاج ويتساوى في هذه الحالة العامل الذي يؤدي عمله والذي يكون أدائه معدوم.

ثانياً: مشكلات الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء، والرضا لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية.

¹ فؤاد محمد علاء الدين الجوري، أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2015، ص 28.

² حمود بن مطلق العجاج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة السعودية، 2003، ص 67.68.

ثالثا: التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل.

رابعا: عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، وينتج عنه ضعف المشاركة والعمل الجماعي وضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستويات الأداء لدى العاملين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها.

خامسا: اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين العامل والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العاملين يتم من خلال التمييز بين العامل المنتج والمتوسط والعامل غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام الحوافز الإضافية كمكافآت وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

سادسا: ضعف نطاق الإشراف: يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء الموارد البشرية وإنتاجهم¹.

المطلب الثالث: تقييم وتحسين أداء العاملين

بعد أن تطرقنا في المطلب السابق إلى أداء العاملين من حيث مفهومه وأهميته، وأهم العوامل المؤثرة عليه سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم الطرق التي يستخدمها القادة الإداريون في تقييم وتحسين أداء العاملين.

الفرع الأول: تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء نشاط رقابي على أداء الأعمال وهو ليس ناتج فكري إداري حديث، وقد تعددت تسمياته لكنها تبقى كلها مسميات مترادفة هدفها تحليل أداء العاملين.

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، نذكر منها:

يعرف تقييم أداء العاملين بأنه: "قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل"¹.

¹ عابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 70.

- أيضا هو : عملية مصممة من طرف إدارة الموارد البشرية ،تشمل على مجموعة من القواعد والأسس العلمية والإجراءات من أجل تقدير ما أنجزه الفرد².
- كما له تعريف آخر بأنه " قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة ،وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها"³.
- تقييم أداء العاملين هو تلك العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين ،ومقارنة ما تم إنجازه مع ما خطط له ومعالجة الانحرافات وتوجيههم نحو خدمة هدف المنظمة.

ثانيا: طرق تقييم أداء العاملين⁴:

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين ، حيث تختلف كل طريقة عن الأخرى فمنها من تهتم بالجانب الكمي ومنها من يكون اهتمامها منصب على الجانب النوعي ،نذكر منها :

1. قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.
2. طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداءا، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.
3. المقارنة الزوجية (بين عاملين): حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.
4. طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدما، ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات ، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم¹.

¹ شامي محسن، أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص17

² بلقايد براهيم ، بوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص263.

³ بوبرطخ عبد الكريم ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة الجارات الفلاحية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،شعبة تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ،قسنطينة، الجزائر، 2011/2012، ص19.

⁴ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 231-232.

5. طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كقياس لتحديد الأداء؛
- خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس؛
- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

6. قوائم المراجعة: تقوم هذه الطريقة على صياغة مجموعة من الأسئلة ضمن قائمة تتعلق بسلوك وأداء العامل، الهدف منها قياس مدى توفر جملة من العناصر والصفات في العامل إيجابية كانت أم سلبية، مع تحديد أهمية كل صفة في تأثيرها على الأداء، تقضي بأن يقوم المشرف بالتأشير إذ توفرت الصفة في العامل أمام نعم، أما إذا لم تتوفر فسوف يؤشر أمام لا بوضع العلامة (X)، ثم تنتقل القائمة إلى إدارة الموارد البشرية حيث يتم إعطاء وزن لكل صفة أو عنصر، حيث تكون هذه الأوزان سرية لا يعرفها العامل ولا المشرف، وهذا ضمنا لموضوعية التقييم².

الفرع الثاني: تحسين أداء العاملين

يشكل العامل أحد أهم موارد المنظمة، وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته.

أولا: مفهوم تحسين أداء العاملين:

حيث تعمل الإدارة جاهدة لتحسين أداء العاملين فيها ودفعمهم تجاه الأهداف المرسومة بكافة الوسائل الممكنة فتارة تستخدم الحوافز المادية، وتارة أخرى تستخدم الحوافز المعنوية، وغيرها من الوسائل التي تولد الرضا النفسي عن الإنجاز، وتهدف إلى رفع الكفاءة والإنتاجية وتحسين الأداء، والمشكلة تكمن في أن هذه الوسائل قد لا تتوافق مع دافعية كل العاملين، لهذا يتوجب على الإدارة تقديم الوسائل المناسبة التي تستطيع من خلالها إشباع حاجة العامل حول رغبة معينة، لكن رغم تقديم الحافز المناسب تعاني بعض المنظمات من وجود حالات وصفات غير محمودة منتشرة بين عاملها كالغش، الاختلاسات، الكذب، الريا والتهرب من الوظيفة وغيرها من الأمور التي لا تجدي معها الحوافز المادية والمعنوية نفعاً، ومن مظاهر ضعف الأداء:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها؛

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الاردن، عمان، 2010، ص 377.

² محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، ص 80.

- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد؛
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد؛
- عدم الانسجام مع ثقافة المنظمة السائدة؛
- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين؛
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات؛
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

إن تحسين الأداء يتطلب نظرة شمولية لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، فالتخاذ إجراء أو قرار ما بشأن تحسين وتطوير الأداء يجب أن يبدأ من الجذور.

ثانيا: طرق وخطوات تحسين أداء العاملين

هناك عدة طرق وخطوات لتحسين أداء العاملين ومن بينها¹:

1. الطريقة الأولى:

وتتكون من الخطوات الآتية:

أ. تحليل الأداء

حيث يتم تحليل الأداء ضمن الأولويات والقدرات، وكذا تحليل الوضع الحالي والمستقبلي، ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين هما:

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة.
- **الوضع الحالي (الفعلي):** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا، وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث.

ب. البحث عن جذور المسببات:

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، فتحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

¹ بودراع أمنية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين: دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص96.

ج. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الاجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الاجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة.

د. التطبيق والتنفيذ:

بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع في حيز التنفيذ، ويصمم نظاما لمتابعتها.

هـ. مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، ويجب توفر وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء.

و. مراجعة تحليل الأداء:

أهمية المراجعة الدائمة للأداء أنها تعطي انطبعا عن الأداء بشكل عام لتقييمه ومحاولة تعديله إذا لزم الأمر. ويمكن للعامل أن يقوم هو نفسه بهذا التقييم قبل أن يقوم به مديره.

الطريقة الثانية¹:

نلخصها في العناصر التالية :

تحديد مجالات تحسين الأداء ووضعها في قائمة أولوية؛	تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة؛
تحديد مشروع التحسين وتشكيل فريق التحسين؛	وضع حلولاً بديلة؛
تحليل مشاكل تطبيق العملية؛	تصميم الحلول والمعايير؛
اقتراح أسباب المشكلة؛	مناقشة مشاكل التنفيذ وإمكانية رفض العاملين للحل المقترح؛
فحص الافتراضات المقدمة؛	تطبيق الحلول والمعايير؛
فحص النتائج وتثبيت التغيير إذا كان مجدياً.	

وعليه بالاعتماد على أحد هذه الطرق أو غيرها، تتمكن المنظمة من تحسين أداء عاملها والارتقاء بهم من خلال توفير الإمكانيات والظروف المساعدة على تحقيق أداء أفضل والتي لم تكن في استراتيجية المنظمة قبل القيام بعملية التقييم والتحسين .

¹عبد العزيز عبد الرحيم الصديقي ، ماهية وخطوات عملية تحسين الأداء ، <http://www.4shared.com/office/rzNgYndC/>، 20 نوفمبر 2014، ص 15، يوم 2021/04/14، الساعة 41: 12.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء النموذج النظري للدراسة

من خلال مراجعتنا لمختلف المراجع والبحوث وجدنا مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع المعرفة وأداء العاملين كل على حدة وأخرى جمعت المتغيرين، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بالإشارة إلى بعض من هذه الدراسات :

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة وأداء العاملين .

الفرع الأول: دراسات تخص المحور الأول: إدارة المعرفة.

قمنا بتلخيصها على شكل جدول :

الجدول رقم (02): الدراسات السابقة لإدارة المعرفة

عنوان الدراسة	منهج الدراسة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة	التوصيات
حكيمه وضاح، 2019/2018 بعنوان دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في المنظمة، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال.	وصفي تحليلي	. تقلص مفاهيم نظرية عن إدارة المعرفة ورأس المال البشري. . بيان دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.	. مستوى خلق وتخزين وتشارك المعرفة في جامعة محمد بوضياف في المسيلة هو بدرجة عالية . مستوى تطبيق المعرفة في جامعة محمد بوضياف هو بدرجة متوسطة. . تسهم عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري بدرجة متوسطة.	. تبني الجامعة لإدارة المعرفة وتأسيس إدارة مستقلة تحت اسم إدارة المعرفة. . ضرورة تحويل اهتمامات الجامعة بعمليات إدارة المعرفة من أجل دعم فعاليات رأس المال البشري . تفعيل الإبداع داخل الجامعة من خلال تشجيع المشاركة بالمعرفة والعمل الجماعي
محمد عطا عمر المدهون، 2014، بعنوان عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة.	وصفي تحليلي	. التعرف على مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة. . الكشف عن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتميز في الأداء المؤسسي بوزارة التربية والتعليم العالي.	. مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة كان جيد. . وجود علاقة ارتباطية دلالية احصائية عند مستوى (0.005) بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي.	. تطوير وتحسين الموظف العامل باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي. . العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها.

أكرم محسن الباسري، ظفر ناصرحسين، 2013 بعنوان أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينية من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.	وصفي تحليلي	. تحديد علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي . تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي.	. تؤثر عمليات إدارة المعرفة مع الأداء الاستراتيجي وفقا: . كلما اهتمت الكليات بعملية توليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي.	. وضع استراتيجية لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها . تعزيز المشاركة بالمعرفة من خلال الاتصالات والندوات.. الخ . إنشاء قسم متخصص بالمعرفة يطلق عليه تسمية إدارة المعرفة.

الفرع الثاني: دراسات تخص المحور الثاني أداء العاملين

قمنا بتلخيصها كالآتي :

الجدول رقم (3) : الدراسات السابقة لأداء العاملين

عنوان الدراسة	منهج الدراسة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة	التوصيات
تاهمي آمنة، رزيق عزيزة، 2020/2019 بعنوان دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال.	وصفي تحليلي	. التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بمتطلبات إدارة المعرفة وكذلك المتعلقة بأداء الموارد البشرية. . تحديد وتوضيح العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية في مطاحن الحظنة	. يعتبر الأداء البشري أحد مصادر الأداء الكلي للمؤسسة فهو ناتج الجهود المبذولة والسلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق الأهداف المخططة. . تعتمد مؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيلة على متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية.	. إعطاء أهمية كبيرة للفرد البشري باعتباره المورد الأساسي لخلق المعرفة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتشجيع على طرح الأفكار والابداع والابتكار خاصة العمال التنفيذيون، إعلام وتحسيس العاملين بضرورة عملية تقييم الأداء وأنها ليست وظيفة روتينية وإنما وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية.
بودراع أمينة، 2013/2012، بعنوان دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين،	وصفي تحليلي	. إظهار وتوضيح أخلاقيات الأعمال بصورة عامة وأثر ذلك	. غياب الاهتمام الكافي بعملية تقييم أداء العاملين مما	. توعية العاملين بأبعاد المسؤولية الاجتماعية

<p>والأخلاقية وأثرهما على تحسين الأداء. . ضرورة وضع برامج فعالة للحد من الفساد الإداري لأن ذلك من شأنه أن يحفز العاملين على الالتزام بأخلاقيات العمل.</p>	<p>ولد لدى غالبيتهم، سلوك لا مبالي. . غياب دور إدارة البنوك التجارية الجزائرية في توعية العاملين حول أهمية أخلاقيات الأعمال، وكذا عدم اهتمامها بتحسين أداء العاملين</p>	<p>على أداء العاملين في البنوك. . التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمنظمات والباحثين، والمهتمين بهذا المجال.</p>	<p>دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير.</p>
<p>. يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم. . الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبث روح العمل الجماعي.</p>	<p>. فيما يخص العاملين نجد أن الموظفين يتمتعون بالأداء في الجوانب التالية: الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة والالتزام بأنظمة وقوانين العمل وكذا تقديم المساعدات في العمل من أجل تسهيل الأعمال. . كما أن المهارات الإنسانية تحتل الدرجة العالية تأثيرا على العاملين من المهارات الفنية والذاتية.</p>	<p>. السعي إلى التأكيد على أهمية الأداء الجيد للعاملين في تحقيق النجاح في المؤسسة محل الدراسة. . التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون للتحسين من أداء المرؤوسين.</p>	<p>جاهل موسى، نويوة محمد، 2017/2016، بعنوان أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، دراسة ميدانية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال.</p>

المطلب الثاني : التعليق على الدراسات السابقة : (أوجه التشابه ، أوجه الاختلاف ، الاستفادة)

من خلال عرض الإشكاليات التي حاول الباحثون و المختصون معالجتها في الدراسات السابقة يتبين مايلي:

1-2 : أوجه الاختلاف:

دراسة حكيمة وضاح (2017) هدفت لمعرفة دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في المنظمة على غرار دراستنا التي هدفت لمعرفة انعكاس ممارسات إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين ، أما دراسة محمد عطا عمر المدهون(2014) فيظهر الاختلاف كون أن هذه الدراسة درست الأداء المؤسسي كمتغير تابع على عكس دراستنا حيث تمثل المتغير التابع في أداء العاملين ،في حين نجد أن أكرم محسن الباسري، ظفر ناصر حسين (2013) إعتمدوا في الدراسة الميدانية على أكثر من جامعة على أداء العاملين ،في حين نجد عكس دراستنا التي إعتمدت ميدانيا على جامعة واحدة. كما لاحظنا أن دراسة تاهمي آمنة، رزيق عزيزة (2020/2019) مجال تطبيقها كان على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على عكس دراستنا التي كان على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، بينما نجد دراسة بوذراع أمنية (2013/2012)

سعت إلى معرفة دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين واعتمدت على المقابلة كأداة داعمة ،أما دراسة جاهل موسى ، نويوة محمد(2017/2016) فقد درست المهارات القيادية كمتغير مستقل ومدى تأثيره على أداء العاملين .بالنسبة للدراسات السابقة نجد أن كل دراسة تناولت إدارة المعرفة وعملياتها وأداء العاملين كلها بصورة مستقلة، وبالتالي تكمن الدراسة الحالية في كونها محاولة أكاديمية تساعد على تقديم دراسة تجمع بين عمليات إدارة المعرفة وأداء العاملين .

2-2 : أوجه التشابه :

نجد أن كل الدراسات السابقة : دراسة أكرم محسن الباسري، ظفر ناصر حسين (2013)وكذا دراسة تاهمي آمنة، رزيق عزيزة (2020/2019) و دراسة بودراع أمنية (2013/2012) و دراسة جاهل موسى، نويوة محمد(2017/2016) اعتمدوا في تحليلاتهم على الإستبانة ، وكذا نجد أن جميع الدراسات السابقة إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، أما دراسة محمد عطا عمر المدهون(2014) فإننا نلاحظ التشابه في المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) كما أن أداة البحث هي نفسها ، أما فيما يخص دراسة حكيمة وضاح (2017) زيادة على التشابه في المتغير المستقل فإن ميدان تطبيقها هو نفس ميدان دراستنا .في حين نجد أن دراسة بودراع أمنية (2013/2012) قد عاجلت نفس المتغير التابع لدراستنا (أداء العاملين) .

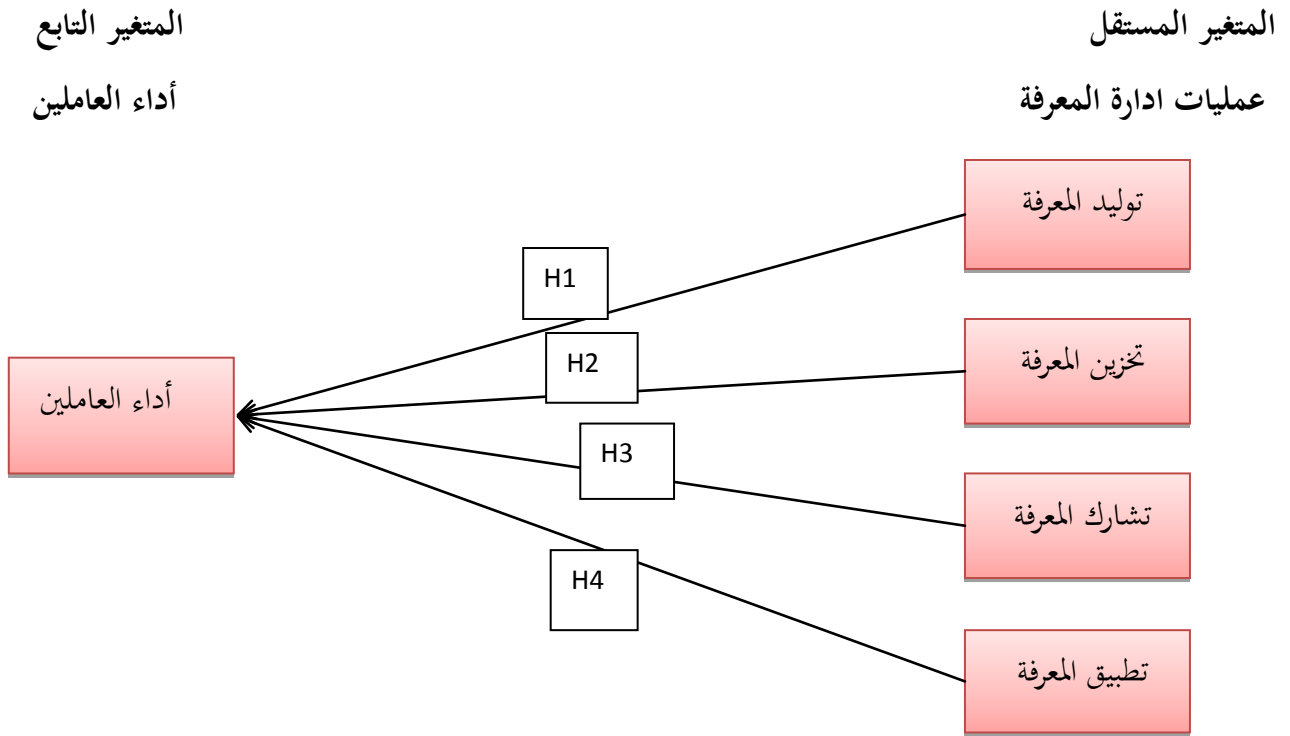
2-3 : أوجه الاستفادة :

تظهر هذه الأخيرة فيمحاولة إيجاد الأثر بين المتغير المستقل و المتغير التابع و الاستفادة من المعلومات الموجودة في الإستبانة، إضافة إلى توسيع المعرفة المتعلقة بأبعاد المتغيرين ، تعزز الدراسات السابقة قوة النموذج النظري المقترح ، كما يمكن الإعتماد على الفرضيات الموجودة والتي تخص كلا من المتغيرين معا أو كل متغير على حدى في جميع الدراسات .

المطلب الثالث: نموذج الدراسة

من أجل توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم صياغة نموذج الدراسة الافتراضي في الشكل أدناه، وقد تم الاعتماد في بناء هذا النموذج على أساس افتراض وجود متغيرين، حيث يمثل المتغير المستقل في عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) أما المتغير التابع فيتمثل في أداء العاملين .
وذلك وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (08) النموذج النظري للدراسة



من خلال هذا النموذج تكون الفرضيات الفرعية كما يلي:

- 1- تسهم عملية توليد المعرفة في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة .
- 2- تسهم عملية تخزين المعرفة في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة .
- 3- تسهم عملية تشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة .
- 4- تسهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة .

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أن المعرفة هي الميزة التنافسية الأنسب لعصر المعرفة وهي الميزة الوحيدة التي يصعب تقليدها كما أن مدة حياتها أطول مقارنة بالمزايا الأخرى ، ولا يمكن الاستفادة من هذه الميزة إذا لم توفر المنظمة نظاما جيدا لإدارة هذه المعرفة ونشرها بما يتيح تعميم الاستفادة منها ، كذلك تم تحديد مفهوم الأداء ، محدداته ، إضافة إلى ماهية تقييمه وتحسينه ، فالعمود الفقري لأي اقتصاد ناجح هو القوى العاملة التي يتشكل منها هذا الاقتصاد ، فمهما بلغت أهمية رأس المال وأهمية التقنية وتطور استخدامها ، يظل العنصر البشري هو حجر الزاوية . حيث أن كفاءة العنصر البشري هي التي تضمن حسن استغلال رأس المال وحسن توظيف التكنولوجيا المتقدمة .

كما ان أداء العاملين له اهمية كبيرة تمثل في انها أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء العاملين؛ وتستطيع المؤسسة من خلال تحديد مستوى أداء العاملين، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة؛ ويسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة وغير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد :

إن ما تم تناوله سابقا يعتبر خلاصة ما تم التوصل إليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة في أدبيات إدارة الأعمال لكنه ليس كافيا إذ لا بد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة انعكاس ممارسات إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين ، حيث أردنا قياس الفرضيات النظرية المقدمة ميدانيا من خلال إجراء دراسة ميدانية على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة المسيلة.

يتضمن هذا الفصل أهم نتائج بحثنا، كما يغطي ثلاث مباحث، في المبحث الأول سنقوم بعرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة، فيما يخص المبحث الثاني، قمنا بتقديم التحليل الوصفي لعبارات الإستبيان، أما المبحث الثالث سنختبر الفرضيات وفي الأخير مناقشتها.

المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة

سنقوم خلال هذا المبحث بتقديم عرض ميدان الدراسة بإختيار عينة عشوائية وإستخدام الأدوات في تحليل النتائج.

المطلب الأول: عرض ميدان الدراسة

سننطلق خلال هذا المطلب إلى تقديم موجز في أسطر حول نشأة الكلية ثم معرفة الهيكل التي تتكون منه وطاقمها البشري.

1-1: نشأة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أول نواة لنشأة الكلية كان خلال السنة الجامعية 1988-1989 عندما تم فتح تخصصين في المدى القصير

- شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA). - محاسبة وضرائب- تسيير المخزون.

في السنة الجامعية 1991-1992 تم تحويل نسبة من طلب DEUA إلى المدى الطويل في العلوم التجارية وبعدها، تم إعتقاد فرع ليسانس علوم تجارية مدى طويل.

في سنة الجامعية 1999-2000 تم فتح فرع ليسانس علوم التسيير، وفي السنة الجامعية 2004-2005 تم فتح فرع ليسانس علوم إقتصادية.

تم إعتادها كلية ضمن المرسوم التنفيذي رقم: 1-274 المؤرخ في 30 جمادى الثاني عام 1422 الموافق ل18 سبتمبر سنة 2001 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة.

ويقتضي القرار رقم 1128 المؤرخ في 29 أكتوبر 2015 التضمن للقرار رقم 136 المؤرخ في 2 مارس 2011 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة للكلية، تم إعتاد الأقسام التالية:

- قسم العلوم التجارية؛

- قسم العلوم الإقتصادية؛

- قسم العلوم المالية والمحاسبة؛

- قسم العلوم التسيير؛

التسمية الرسمية للكلية حسب القرار 136 المذكور أعلاه هي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

2-1: الهيكل التنظيمي

تمتلك كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هيكل تنظيمي يتضمن توزيع المهام ما بين المصالح، والذي يتمثل في خمسة فروع (مصالح) وفي كل قسم هناك رئيس قسم ونواب.

- مكتب العميد الذي يدير الكلية، وهو المسؤول عن سيرها، ويساعده في ذلك مجلس العلمي ومجلس الإدارة وتمثلت مهام المجلس العلمي في: (تنظيم أشغال البحث، إقتراحات برامج البحث، إقتراحات إنشاء أقسام/أو شعب ووحدات ومخابر

- بحث أو غلقها اقتراح لجان التأهيل الجامعي) أما مهام مجلس إدارة الكلية تمثلت في (وضعية الموارد البشرية، مناقشة الميزانية الأولية والمصادقة عليها، مناقشة مشروع الميزانية المقترحة، مناقشة المسائل البيداغوجية)؛
- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، تتبعه مصلحة التدريس، مصلحة التعليم والتنظيم، مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.
 - نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث، متابعة التكوين فيما بعد التدرج، تتبعه مصلحة متابعة أنشطة البحث، مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.
 - الأمن العام ويحتوي مصلحة المستخدمين، مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل والصيانة، مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.
 - مسؤول المكتبة وتحتوي على مصلحة التسيير الرصد الوثائق ، مصلحة التوجيه والبحث البيليوغرافي.

3-1: الطاقم البشري

حسب المعطيات كانت إحصائيات أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب القسم وحسب الرتبة كما هو موضح في الجداول الآتية:

الجدول رقم (04): إحصائيات أساتذة قسم العلوم التجارية

رتبة الأستاذ					
أستاذ مساعد قسم (ب)	أستاذ مساعد قسم (أ)	أستاذ محاضر قسم (ب)	أستاذ محاضر قسم (أ)	أستاذ تعليم العالي	الرتبة
1	2	5	24	6	العدد
83					المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف الكلية.

الجدول رقم (05): إحصائيات أساتذة قسم العلوم الاقتصادية

رتبة الأستاذ					
أستاذ مساعد قسم (ب)	أستاذ مساعد قسم (أ)	أستاذ محاضر قسم (ب)	أستاذ محاضر قسم (أ)	أستاذ تعليم العالي	الرتبة
2	7	9	28	5	العدد
51					المجموع

مصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف الكلية.

الجدول رقم (06): إحصائيات أساتذة قسم علوم المحاسبة والمالية

رتبة الأستاذ					
الرتبة	أستاذ تعليم العالي	أستاذ محاضر قسم (أ)	أستاذ محاضر قسم (ب)	أستاذ مساعد قسم (أ)	أستاذ مساعد قسم (ب)
العدد	4	16	12	7	01
المجموع	40				

مصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف الكلية.

الجدول رقم (07): إحصائيات أساتذة قسم علوم التسيير

رتبة الأستاذ					
الرتبة	أستاذ تعليم العالي	أستاذ محاضر قسم (أ)	أستاذ محاضر قسم (ب)	أستاذ مساعد قسم (أ)	أستاذ مساعد قسم (ب)
العدد	7	29	10	10	01
المجموع	57				

مصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف الكلية.

الجدول رقم (08): إحصائيات المجموع العام للأساتذة

رتبة الأستاذ					
الرتبة	أستاذ تعليم العالي	أستاذ محاضر قسم (أ)	أستاذ محاضر قسم (ب)	أستاذ مساعد قسم (أ)	أستاذ مساعد قسم (ب)
العدد	22	97	36	26	50
المجموع	186				

مصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف الكلية.

الجدول رقم (09): الأساتذة المحولين خلال 5 سنوات

العدد	أساتذة محولين إلى الكلية	أساتذة متحولين من كلية	استيداع	تقاعد
5	من رياضيات	0	5	1 من علوم تجارة

مصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف الكلية.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

في إطار منهجية الدراسة لابد من وضع منهجية علمية تتماشى مع طبيعة الموضوع ومن خلالها تم تحديد مجتمع الدراسة وعينته. يتمثل مجتمع الدراسة في أساتذة كلية الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة الذين يبلغ عددهم الاجمالي 186 أستاذ موزعين على 4 أقسام، وتم إختيار عينة بطريق عشوائية من السنة الجامعية 2020_2021.

2.2: عينة الدراسة

نظرا لتعذر إستخدام الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة وكذا لإعتبارات ضيق الوقت، فقد قمنا بإختيار عينة عشوائية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث تم توزيع (65) إستبانة على عينة الدراسة، والتي تمثلت في مجموعة من الأساتذة كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتم استرجاع (50) إستبانة وبذلك تصبح حجم العينة من المجتمع الأصلي هي 26.88 علما أن عملية التوزيع وإسترجاع الإستبيان إستغرقت ثلاثة أيام.

الجدول رقم (10): توزيع الاستبيان واسترجاعه

الصالحة للتحليل	المسترجعة	الاستبيان الموزعة	العدد
50	50	65	
%26.88	%26.88	%34.94	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2.3: خصائص العينة

تتميز الدراسة ببعض الخصائص منها الجنس والعمر والرتبة العلمية والخبرة والمنصب الإداري.

الجدول رقم (11): يمثل خصائص العينة المدروسة

المتغير	الخيارات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	40	%80
	أنثى	10	%20
العمر	من 25 الى 30	4	%8
	من 31 الى 35	13	%26
	من 36 الى 40	19	%38
	من 41 الى 45	7	%14
	اكبر من 45	7	%14

الخبرة	اقل من 5 سنوات	5	18%
	من 6 الى 10 سنوات	22	44%
	من 11 الى 15 سنة	12	24%
	اكثر من 15 سنة	7	14%
الدرجة الوظيفية	أستاذ مساعد(ب)	5	10%
	أستاذ مساعد(أ)	9	18%
	أستاذ محاضر (ب)	7	14%
	أستاذ محاضر(أ)	25	50%
	أستاذ تعليم العالي	4	8%
شغل المنصب الوظيفي	نعم	18	36%
	لا	32	64%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الجنس: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن النسبة الذكور(80%) تفوق نسبة الإناث (10%) في العينة المدروسة **العمر:** إن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية 36-40 سنة وذلك بنسبة 38% أما الفئة العمرية 31_35 سنة كانت (26%)، والفئة العمرية من 41_45 و الفئة أكبر من 45 كانت نفس النسبة النسبة(14%) أما الفئة الأخيرة من 25 الى 30 بنسبة 8% ونلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الشباب في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . **المستوى الوظيفي:** يتضح أن نسبة أستاذ محاضر (أ) (50%) وهي أكبر نسبة ثم نسبة أستاذ مساعد (أ) (18%) يليها نسبة أستاذ محاضر (ب) (14%) فيما هناك تقارب بين نسبة أستاذ التعليم العالي و أستاذ مساعد (ب) على التوالي(8%) و(10%).

الخبرة: بالنسبة للخبرة نجد أن أكبر نسبة هيالتيتتراوح بين 5-10 سنوات تليها الفئة الأكبر من 15 سنة بنسبة 24 % وآخر نسبة هي الفئة التي تقل عن خبرة خمس سنوات .

المنصب الإداري : أكبر نسبة هي الإجابة ب (لا) بنسبة 64% أما الإجابة ب نعم فكانت بنسبة 36%.

- تعريف الإستبيان وأهميته :

1_1 تعريف الاستبيان : مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ، يتم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.

1-2 أهميته في الدراسات الكمية: يلعب الإستبيان دورا كبيرا في البحث العلمي بصفة عامة وفي الدراسات الكمية بصفة خاصة، وتأتي أهمية الإستبيان كأدوات لجمع المعلومات بالرغم مما يتعرض له من إنتقادات، فهو إقتصادي في الجهد والوقت إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة، فالإستبيان يتألف من إستمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات يقوم كل مشارك بالإجابة عليها بنفسه دون مساعدة أو تدخل من أحد¹.

1_3 خطوات بناء الإستبيان :

من أجل إختبار فرضيات البحث فقد تم تصميم الإستبيان بشكل يتلائم مع الخطة المنتهجة في الفصل النظري، بالإستعانة بالمعلومات الوارد صياغتها في شكل عبارات تم الإستناد لمجموعة من الدراسات السابقة لبناء الإستبيان نذكر منها عبارات إدارة المعرفة (قيدم اسماء 2017)² (أحلام عباسية- أمينة العايش -ميمونة مرابط 2018)³، عبارات أداء العاملين (دميري إكرام 2018)⁴ تتدرج ضمن أسئلة محددة التي تهدف إلى محاولة الإجابة على بعض الإشكاليات تمت الإستعانة بإستمارة أساسية من ثلاثة صفحات شملت كل :

- **الجزء الأول :** يحتوي على المعلومات الشخصية من حيث العمر ، الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة ، المنصب الإداري .

- **الجزء الثاني:** يحتوي على محورين المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل أي (إدارة المعرفة) من السؤال (1-16) والمحور الثاني يتمثل في المتغير التابع أي(أداء العاملين) من السؤال (16-28).

- **المحور الأول:** يتمثل في المتغير المستقل أي (إدارة المعرفة) مقسمة إلى أربعة أبعاد:

- **البعد الأول:** توليد المعرفة من السؤال (01-04).

- **البعد الثاني:** تخزين المعرفة من السؤال (05-08).

- **البعد الثالث:** تشارك المعرفة من السؤال (09-12).

¹ موقع أكاديمية علم النفس، أداة البحث، يوم: 2021/05/27، الساعة 13:20 [http:// www.acofps.com](http://www.acofps.com).

² قيديم اسماء، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة، مذكرة ماستر منشورة قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف 2017/2016.

³ احلام عباسية واخرون، دور ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي رسالة ماستر منشورة، تخصص ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2019/2018.

⁴ دميري إكرام ، دور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة المسيلة ،2018/2017.

- البعد الرابع: تطبيق المعرفة من السؤال (13-16).
- البعد الخامس: التحسين المستمر من السؤال (23-26).
- المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع أي (أداء العاملين) من السؤال (17-28).
- 1_4 سلم القياس :** تم الإعتماد على سلم ليكارت الخماسي بإختيار واحد من بين الإختيارات الخمسة المطروحة وهي: غير موافق بشدة، غير موافق، موافق بدرجة متوسطة ، موافق، موافق بشدة، وذلك بوضع علامة (×) في الإجابة المناسبة . أي تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) : يمثل مقياس ليكارت الخماسي

الدرجات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
القيم	5	4	3	2	1
مجالات المتوسط الافتراضي	4.21-5	3.41-4.2	2.61-3.4	1.81-2.6	1-1.8
الدرجة	مرتفع جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

المطلب الرابع : صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من أن البيانات التي تم جمعها لغرض الدراسة تمثلها بصدق ، وجب فحص صدق الأداة وثباتها.

1.4:إختبار صدق أداة الدراسة :

من أجل التحقق من صدق الاستبانة تكون من خلال السمات الأولية لها ، وذلك حسب WacheuxAndroussel (2005) ، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمختصين في قسم التسيير¹. وبعد الاطلاع عليه من طرف المحكمين فيما يخص طرح وإضافة بعض التعديلات والإقتراحات سواء من الناحية اللغوية أو من ناحية المضمون ،حتى أمكن الإعتماد عليها بالشكل النهائي .

2-4 ثبات الإستبيان

من أجل قياس ثبات الإستبيان هناك عدة طرق لإجراء ذلك ولقد إختارنا معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان بإعتباره الأداة الشائعة الإستخدام، حيث إذا كان هذا المعامل محصور بين 0.60 و 0.85 دل ذلك على ثبات الأداة وصلاحيته لإجراء المسح الميداني كما هو موضح بالجدول.

¹-أنظر الملحق رقم 2

الجدول رقم (13) : ثبات عبارات الإستبيان من خلال معامل Alpha de Cronbach

المتغير	إسم البعد	عدد العبارات	قيمة Alpha de Cronbach
إدارة المعرفة	توليد المعرفة	4	0,800
	تخزين المعرفة	4	0,801
	تشارك المعرفة	4	0,764
	تطبيق المعرفة	4	0,769
أداء العاملين	12		0,830

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

-إذا كان معامل ألفا كرونباخ بين (0,7-0,8) فسلم مقبول جداً، إذا كان بين (0,8-0,89) فسلم قياس جيدة جداً، إذا كانت قيمة سلم القياس أقل من (0,7) يجب تعديل سلم وفق معايير محددة، أما كان أو تساوي أو الأكبر من (0,9) في هذه الحالة يجب تقصير سلم القياس، بمعنى يجب حذف المؤشر الذي درجة ألفا كرونباخ القياس لسلم القياس أكبر من (0,9) لكي نحصل على سلم قياس متنسق يعكس موثوقية سلم قياس الإستبيان.

بينما يوضح الجدول رقم(09) أن معامل ألفا كرونباخ لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة) هي على التوالي (0.800 - 0.801 - 0.764 - 0.769) وأداء العاملين (0,830). فسلم قياس جيد جداً، وهي معاملات ثبات جيدة تدل على صدق وثبات أداة الاستبيان وبأنها صالحة لإجراء الدراسة.

5_ الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: SPSS:Statistical Package for the Social Sciences(V25) وتم الإعتماد على الأساليب والأدوات

الإحصائية التالية:

التكرار والنسبة % والرسوم البيانية:	لوصف أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان
معامل ألفا كرونباخ:	اختبار ثبات الاستبيان
معامل الارتباط بيرسون:	ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه في حساب صدق الاستبيان
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان

والمتوسط يساعد أيضا في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.	
والانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة واتجاههم نحو كل عبارة أو محور أو بعد من الاستبيان، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة	
توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F.	الانحدار البسيط والمتعدد
يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع	معامل التحديد R^2 :
يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.	مستوى الدلالة 0.05
يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار دلالة النتائج وهو يعبر أيضا عن قيمة المقارنة بين القيمة المحسوبة للاختبار (والتي تعبر عنها هو كائن من خلال البيانات الميدانية) والقيمة المحدولة (التي تعبر عن ما يجب عليه أن تكون النتائج).	مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):
من أجل قياس مستوى تواجد الظاهرة بإجراء مقارنة للمتوسطات مع المتوسط الافتراضي الذي يكون عادة في المقياس الخماسي يساوي 3	اختبار ستيودنت t_test

المبحث الثاني : التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

سوف يتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس الأبعاد (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) (أداء العاملين).

المطلب الأول : التحليل الوصفي لعمليات إدارة المعرفة

1-1 التحليل الوصفي لبعده توليد المعرفة

الجدول رقم(14): يمثل تحليل الوصفي لبعده توليد المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تهتم الجامعة بتوظيف الافراد ذوي الكفاءات والمبدعين	3,40	1,16	4	مرتفع
2	تدعم الجامعة برامج البحث والتطوير	3,48	1,03	3	مرتفع
3	تعمل الجامعة على عقد اتفاقيات علمية مع جامعات اخرى لتبادل المعارف	3,76	0,93	1	مرتفع
4	تشجع الجامعة على توليد معارف جديدة من مصادر خارجية	3,54	0,81	2	مرتفع
	توليد المعرفة	3,54	0,81	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم(14) نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بتوليد المعرفة بلغ ($\bar{x}=3,5450$) وبانحراف معياري بلغ ($\sigma=0,81079$) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة (من 3,4 إلى 4,2 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون تماما بتوليد المعرفة بكلية الإقتصاد محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت ب: موافق.

تجدر الإشارة إلى أن عبارة "تعمل الجامعة على عقد اتفاقيات علمية مع جامعات أخرى لتبادل المعارف" حازت على درجة مرتفعة بمعامل إختلاف قدره 25% ما يفسر ترتيبها الأولى .

1-2 التحليل الوصفي لبعء تخزين المعرفة

الجدول رقم (15) : التحليل الوصفي لبعء تخزين المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تعتمد الجامعة في حفظ وتخزين معارفها على الطرق العصرية والتكنولوجية (حاسوب)	4,14	0,78	1	مرتفع
2	تمتلك الجامعة قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول المستجندات	3,78	1,16	2	مرتفع
3	تعتمد الجامعة على استخدام التقنيات لتحقيق مرونة عالية في استرجاعها	3,54	1,07	4	مرتفع
4	تعتمد الجامعة على ذوي الخبرة والمعرفة للقيام بالتحديث المستمر لمعارفها	3,58	1,07	3	مرتفع
	تخزين المعرفة	3,76	0,81	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (15) نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بتخزين المعرفة في كلية الاقتصاد في بلغ ($\bar{X}=3,7600$) وانحراف معياري بلغ ($\sigma= 0,81747$) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزه حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة (من 3,4 إلى 4,2 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون تماما بتخزين المعرفة في بكلية الاقتصاد محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت ب: موافق.

تجدر الإشارة إلى أن عبارة " تعتمد الجامعة في حفظ وتخزين معارفها على الطرق العصرية والتكنولوجية " حازت على درجة مرتفعة بمعامل إختلاف قدره 18% ما يفسر ترتيبها الأولى .

1_3 التحليل الوصفي لبعء تشارك المعرفة

الجدول رقم (16) : يمثل التحليل الوصفي لبعء تشارك المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تعمل الجامعة على تعزيز ثقافة النشر والتداول المعارف	3,84	1,01	2	مرتفع
2	تستخدم الجامعة شبكات داخلية في نشر المعرفة	3,76	0,91	3	مرتفع
3	تعتمد الجامعة على معلومات داخلية للوصول الى قواعد البيانات (اجهزة الحاسوب)	3,64	0,96	4	مرتفع
4	تنشر الجامعة المستجندات والقرارات من خلال شبكات المعلوماتية	4,10	0,93	1	مرتفع
	تشارك المعرفة	3.83	0.73	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (16) نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بتشارك المعرفة في كلية الاقتصاد في بلغ ($\bar{x}=3,8350$) وبانحراف معياري بلغ ($\sigma=0,73299$) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة إلى حد ما (من 3,4 إلى 4,19 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون تماما بتشارك المعرفة في بكلية الإقتصاد محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت ب: موافق.

وتجدر الإشارة إلى أن عبارة "تنشر الجامعة المستجدات والقرارات من خلال شبكات المعلوماتية" حازت على درجة مرتفعة بمعامل إختلاف قدره 23% ما يفسر ترتيبها الأولى .

1-4 التحليل الوصفي لبعده تطبيق المعرفة

الجدول رقم (17) : التحليل الوصفي لبعده تطبيق المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	توفر الجامعة مستلزمات تطبيق المعارف والافكار الجديدة	3,56	0,97	2	مرتفع
2	تطبق الجامعة المعرفة وترجمها الى خطط عمل	3,34	1,002	4	متوسط
3	تمنح الجامعة الحرية للعاملين في تطبيق معارفهم	3,46	0,93	3	مرتفع
4	تدعم الجامعة وتشجع القدرات الابداعية والابتكارية	3,80	0,90	1	مرتفع
	تطبيق المعرفة	3.54	0.73	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (17) نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بتطبيق المعرفة في كلية الاقتصاد في بلغ ($\bar{x}=3,5400$) وبانحراف معياري بلغ ($\sigma=0,73255$) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة (من 3,4 إلى 4,19 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون تماما بتطبيق المعرفة في كلية الإقتصاد محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت ب: موافق.

وتجدر الإشارة إلى أن عبارة "تدعم الجامعة وتشجع القدرات الابداعية والابتكارية" حازت على درجة مرتفعة بمعامل إختلاف قدره 24% ما يفسر ترتيبها الأولى .

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لأداء العاملين

الجدول رقم (18) : يمثل التحليل الوصفي لأداء العاملين

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
مرتفع جدا	4	0,81	4,22	اشغل منصبا يتوافق مع كفاءاتي	1
مرتفع جدا	1	0,57	4,40	اقوم بجميع الاعمال الموكلة الي بكل امانة ومصادقية	2
مرتفع جدا	2	0,72	4,36	اللتزم بالحضورالى عملي في الوقت المناسب	3
مرتفع	6	0,84	4,18	امتلك كل المهارات المرتبطة بوظيفتي	4
مرتفع جدا	3	0,81	4,22	اتمتع بعلاقات جيدة مع الاخرين	5
مرتفع	8	0,88	4,14	امتلك المرونة للتكيف مع الظروف الصعبة	6
مرتفع	11	0,98	3,92	افضل انجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل	7
مرتفع	7	0,71	4,16	لدي القدرة على المبادرة وتقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل	8
مرتفع	10	0,98	4,04	احرص على حضور كافة الاجتماعات والدورات في الجامعة	9
مرتفع	5	0,72	4,20	اغيب عن العمل فقط في الحالات الضرورية القصوى	10
مرتفع	9	0,68	4,06	اكون على استعداد للتطور والتكيف مع المتغيرات	11
مرتفع	12	1,11	3,68	يتم تقييم ادائي على اسس عملية ومعايير واضحة	12
مرتفع	/	0.49	4.13	أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم(18) نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأداء العاملين في كلية الاقتصاد في بلغ ($\bar{x}=4,1317$) وبانحراف معياري بلغ ($\sigma=0,49318$) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة (من 3,4 الى 4,2 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون تماما على أداءهم في كلية الاقتصاد محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا ما نلاحظه في إجاباتهم حول مضمون العبارات حيث جل إجاباتهم كانت ب: موافق.

وتجدر الإشارة الى أن عبارة "أقوم بجميع الاعمال الموكلة الي بكل أمانة ومصداقية" حازت على درجة مرتفعة بمعامل إختلاف قدره 1% ما يفسر ترتيبها الأولى .

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشتها

قبل البدء في اختبار الفرضيات فإنه يجب التعرف على طبيعة توزيع البيانات لمعرفة نوعية الإختبارات المناسبة ومعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وبتطبيق نظرية النهاية المركزية والتي تنص على أنه إذا كان $n \leq 30$ حجم العينة ، فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

لدينا عينة من 50 أستاذًا تستوفي تطبيق نظرية النهاية المركزية (بوعبد الله صالح 2016)، إذا فبيانات كل من المتغيرين إدارة المعرفة و أداء العاملين تتبع التوزيع الطبيعي.

إختبار مستوى دلالة تواجد أبعاد الدراسة : يمكن إجراء إختبار مستوى دلالة الأبعاد باستخدام إختبار t للعينة الأحادية نستخدم برنامج spss وتكون النتائج المبينة في الجدول أسفله .

الجدول رقم (19) : يمثل التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	قيمة	مستوى الدلالة	القرار
توليد المعرفة	3.54	4.75	0,000	دال احصائيا
تخزين المعرفة	3.76	6.57	0,000	دال احصائيا
تشارك المعرفة	3.83	8.05	0,000	دال احصائيا
تطبيق المعرفة	3.54	5.21	0,000	دال احصائيا
الكلية	3.67	7,33	0,000	دال احصائيا
أداء العاملين	4.13	16.22	0,000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه ان ان مستوى الدلالة للإختبار t-test لمختلف أبعاد متغيرات قد بلغ 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يعني أن المقارنة بين المتوسط الحسابي المحسوب للبعد والمتوسط الحسابي المفروض ذو دلالة إحصائية وبالتالي يوجد مستوى مقبول لأبعاد الدراسة.

المطلب الأول: إختبار العلاقة بين المتغيرات

نظرا لتوزع البيانات توزيعا طبيعيا فإن الإرتباط الثنائي يمكن قياسه باستخدام معامل بيرسون(عبد الحميد البلداوي 2007)¹

الشروط الواجب توفرها لاستخدام معامل ارتباط بيرسون:

لإجراء إختبار الارتباط الثنائي لمعامل بيرسون، يجب أن يتحقق عدة شروط وهي:

الشرط الأول: يجب أن يكون توزيع كل متغير من المتغيرين المراد إيجاد العلاقة بينهما طبيعيا

¹ - عبد الحميد بلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد والبحوث العلمية، دار الشروق، الاردن، 2007، ص172.

الشرط الثاني: يجب أن يكون العينة عشوائية وقيم أفراد العينة مستقلة عن بعضها البعض، أي قيم فرد ما لا تعتمد على الآخر، وإذا لم يتحقق هذا الشرط فإن نتيجة معامل الارتباط معامل الارتباط غير دقيقة، ولا يمكن الوثوق بها.
الشرط الثالث: يجب أن يكون المتغيرين كميّين.

الجدول رقم (20) : مصفوفة العلاقة بين المتغيرات

الأبعاد	المعامل المستوى	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	أداء العاملين
توليد المعرفة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	1 0.000	0,733 0.000	0,665 0.000	0,476 0.000	0,509 0.000
تخزين المعرفة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	0,733 0.000	1 0.000	0,614 0.000	0,568 0.000	0,579 0.000
تشارك المعرفة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	0,665 0.000	0,614 0.000	1 0.000	0,504 0.000	0,601 0.000
تطبيق المعرفة	معامل بيرسون مستوى الدلالة	0,476 0.000	0,568 0.000	0,504 0.000	1 0.000	0,528 0.000
اداء العاملين	معامل بيرسون مستوى الدلالة	0,509 0.000	0,579 0.000	0,601 0.000	0,528 0.000	1 0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول بأن جميع العلاقات الارتباط موجبة وقوية بين أبعاد إدارة المعرفة وأداء العاملين، وقد بلغت القيمة الإحصائية للعلاقة الارتباط قوية بين إدارة المعرفة وأداء العاملين ب(0.663) ومستوى الدلالة(0,00).
-توليد المعرفة: بلغت معامل الارتباط بين توليد المعرفة وأداء العاملين ب(0,509) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ب(0,00)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة الإحصائية بين توليد المعرفة وأداء العاملين.
-تخزين المعرفة: بلغت معامل الارتباط بين تخزين المعرفة وأداء العاملين ب(0,579) ومستوى دلالة(0,00) يشير ذلك لوجود علاقة ارتباط قوية دال إحصائياً.
-تشارك المعرفة: بلغت معامل الارتباط بين تشارك المعرفة وأداء العاملين ب(0,601) وكانت هذا الارتباط دال إحصائياً عند معامل بيرسون.
تطبيق المعرفة: بلغ معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة وأداء العاملين ب(0,528) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً.

المطلب الثاني: إختبار الأثر

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية للبحث والفرضيات الفرعية نستخدم الإنحدار الخطي وهو الإختبار المناسب لإثبات الأثر حيث نختبر كل فرضية على حدى ثم نختبر الفرضية الرئيسية كليا.

1-2 إختبار الفرضية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة".

_ بناء الفرضيات الإحصائية

- الفرضية الأولى : تسهم عملية توليد المعرفة في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

$H_0: Sig > 0,05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وأداء العاملين فيكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.

$H_1: Sig < 0.05$

الجدول رقم (21): يوضح اختبار التباين لفيشرف بين توليد المعرفة وأداء العاملين

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج(2)
0,00	16,792	0,428	0,244	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم(21) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين توليد المعرفة وأداء العاملين(0,244) أي(24)وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة (0,428) من تغيرات أداء العاملين تتأثر بتغيرات توليد المعرفة وبين إختبار فيشرف للتباين أنه بلغ مستوى الدلالة (0,00) أي أقل من(0,05) وهو دال إحصائيا أي أن تباين قيمة أداء العاملين تعزى إلى تباين قيم توليد المعرفة .

الجدول رقم (22) : يوضح معاملات نموذج الانحدار لفيشر² بين توليد المعرفة وأداء العاملين

مستوى الدلالة	T قيمة	معاملات غير معيارية		الثبات
		B	خطأ المعياري	
0,00	11,046	Beta	0,275	3,034
0,00	4,098	0,509	0,076	0,310

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن نموذج العلاقة بين توليد المعرفة وأداء العاملين يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل (0,310) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (3,034) وبإجراء اختبار t لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0,00) أقل من (0,05) أي دال إحصائياً ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وأداء العاملين على هيئة تدريس الكلية محل الدراسة.

2-2 اختبار الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- بناء الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الثانية: تسهم عملية خزن المعرفة في تحسين أداء العاملين لدى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

H0: > 0,05 Sig

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وأداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .

H1: < 0,05 Sig

الجدول رقم (23) : يوضح اختبار التباين لفيشر² بين تخزين المعرفة وأداء العاملين

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج (2)
0,00	24,182	0,406	0,321	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (23) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين تخزين المعرفة وأداء العاملين (0,321) أي (32%) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائية، ويشير معامل التحديد إلى 0,406 أن قيمة % من تغيرات أداء العاملين تتأثر بتغيرات تخزين المعرفة وبين اختبار فيشر f للتباين أنه بلغ مستوى الدلالة (0,00) أي أقل من (0,05) وهو دال إحصائياً أي أن تباين قيمة أداء العاملين تعزى إلى تباين قيم تخزين المعرفة.

الجدول رقم (24): يوضح معاملات نموذج الانحدار لفيلشر f بين تخزين المعرفة وأداء العاملين

مستوى الدلالة	قيمة T	معاملات غير معيارية		الثبات
		معاملات معيارية	B	
		Beta	خطأ المعياري	
0,00	10,321		0,273	2,819
0,00	4,918	0,579	0,071	0,349

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن نموذج العلاقة بين تخزين المعرفة وأداء العاملين يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل (0,349) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (2,819)، وبإجراء اختبار t لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0,00) أقل من (0,05) أي دال إحصائياً ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وأداء العاملين. على هيئة التدريس كلية محل الدراسة.

2-3- اختبار الفرضية الثالثة: تنص الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- بناء الفرضيات الإحصائية :

- الفرضية الثالثة: تسهم عملية تشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تشارك المعرفة و أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

H0:Sig> 0,05

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تشارك المعرفة وأداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .

H1:Sig< 0.05

الجدول رقم(25): يوضح اختبار التباين لفيشرف بينتشارك المعرفة وأداء العاملين

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,00	27,166	0,3981	0,348	النموذج(2)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم(25) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت بين تشارك المعرفة وأداء العاملين(0,348)وهي قيمة موجبة ودالة إحصائية، ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة(0,3981%) من تغيرات أداء العاملين تتأثر بتغيرات تشارك المعرفة وبين اختبار فيشر f للتباين أنه بلغ مستوى الدلالة (0,00) أي أقل من(0,05) وهو دال إحصائياً أي أن تباين قيمة أداء العاملين تعزى إلى تباين قيم تشارك المعرفة.

جدول رقم(26): يوضح معاملات نموذج الانحدار لفيشرف بين تشارك المعرفة وأداء العاملين

مستوى الدلالة	T	معاملات غير معيارية			
		معاملات معيارية	خطأ المعياري		
		Beta	B		
0,000	8,519		0,303	2,580	الثبات
0,000	5,212	0,404	0,078	0,404	تشارك المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(26) أن نموذج العلاقة بين تشارك المعرفة وأداء العاملين يمكن إظهاره من خلال معادلة الانحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل(0,404) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (2,580) وبإجراء اختبار t لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0,00) أقل من (0,05) أي دال إحصائياً ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تشارك المعرفة وأداء العاملين على هيئة التدريس كلية محل الدراسة.

2-4-اختبار الفرضية الرابعة : تنص الفرضية على أنه توجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- بناء الفرضيات الإحصائية :

- الفرضية الرابعة :تسهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

$H_0: Sig > 0,05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وأداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

$H_1: Sig < 0.05$

الجدول رقم (27) : يوضح إختبار التباين بين لفيشرف بين تطبيق المعرفة وأداء العاملين

مستوى الدلالة	قيمة f	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج(2)
0,00	18,521	0,42327	0,263	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم(27) يتبين أن قيمة معامل الإرتباط بيرسون بلغت بينا تطبيق المعرفة وأداء العاملين(0,263) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، ويشير معامل التحديد إلى أن قيمة (0,423%) من تغيرات أداء العاملين تتأثر بتغيرات تطبيق المعرفة وبين إختبار فيشر f للتباين أنه بلغ مستوى الدلالة (0,00) أي أقل من(0,05) وهو دال إحصائيا أي أن تباين قيمة أداء العاملين تعزى إلى تباين قيم تطبيق المعرفة.

جدول رقم(28): يوضح معاملات نموذج الانحدار لفيشرف بين تطبيق المعرفة وأداء العاملين

مستوى الدلالة	قيمة T	معاملات غير معيارية		الثبات
		معاملات معيارية	خطأ المعياري	
		Beta	B	
0,000	9,636		0,298	2,874
0,000	4,304	0,528	0,083	0,355

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(28) أن نموذج العلاقة بين تطبيق المعرفة وأداء العاملين يمكن إظهاره من خلال معادلة الإنحدار البسيط، حيث بلغ معامل المتغيرات المستقل (0,355) أما معامل المتغيرات الثابت بلغ (2,874)، وإجراء اختبار t لمعاملات النموذج يتضح أن مستوى الدلالة (0,00) أقل من (0,05) أي دال إحصائيا ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و أداء العاملين على هيئة التدريس في الكلية محل الدراسة.

3-1- اختبار الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية الرئيسية بأنه (يوجد أثر دلالة احصائية لإدارة المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة . لإختبار الفرضية نستخدم الإنحدار الخطي المتعدد بحيث نربط بين المتغير التابع (أداء العاملين) وبين المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة).

ومن أجل تطبيق الإنحدار المتعدد ينبغي توفر أربع شروط كالتالي :

1- التوزيع الطبيعي للمتغيرات وهو مثبت بنظرية النهاية المركزية (N= 50) أكبر من 30 .

2- عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة ودا مثبت حسب معامل دارين واتسون 2,25 قريب من 2 ويدل على صلاحية النموذج.

3- اختبار التضخم.

$$VIF = \frac{1}{1 - R^2}$$

وهو أقل من 10 وبالتالي يشير معامل التضخم وجود إرتباط بين المتغيرات المستقلة

4- إنعدام بواقي الأخطاء.

بناء الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(29): يوضح اختبار فيشر f بين إدارة المعرفة وأداء العاملين

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة f	مستوى الدلالة
النموذج 4	2,348	0,37759	9,647	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم(29) يتبين أن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (2,348) أي نسبة (81%) هي درجة العلاقة الارتباطية بين العدالة إدارة المعرفة وأداء العاملين، ويشير معامل التحديد إلى أن (37%) من تغيرات أداء العاملين تتأثر بتغيرات إدارة المعرفة، وحسب إختبار فيشر للتباين فإنه بلغ مستوى الدلالة (0,00) أي أقل من 0,05 هو دال إحصائياً، أي أن تباين قيمة أداء العاملين تعزى إلى تباين قيم إدارة المعرفة.

الجدول رقم(30): يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط بين إدارة المعرفة وأداء العاملين

مستوى الدلالة	T قيمة	معاملات غير معيارية			النموذج
		Beta	خطأ المعياري	B	
0,000	6,767	-	0,322	2,178	ثابت
0,985	0,018-	0,003-	0,107	0,002-	توليد المعرفة
0,162	1,423	0,249	0,106	0,150	تخزين المعرفة
0,032	2,207	0,342	0,104	0,230	تشارك المعرفة
0,123	1,573	0,215	0,092	0,145	تطبيق المعرفة

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال جدول الانحدار المتعدد فإن نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة بمختلف أبعادها وأداء العاملين يتم تبينه من خلال معامل الانحدار المتعدد لكل المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، حيث يشير إختبار ستودنت لمعاملات الانحدار إلى أنه قد بلغ 2,348 ، أي أكبر من غت قيمة مستوى الدلالة 0,032 مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يتم إستبعاد توليد المعرفة وتخزين وتطبيق المعرفة من معادلة الانحدار المتعدد ، في حين أن البعد الآخر تشارك المعرفة بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.032 أي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه يكون نموذج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية يتضمن المتغير تشارك المعرفة . ويظهر الجدول أن معامل الانحدار لتشارك المعرفة هو 0,230 ، أما قيمة الثابت 2,178 .

تدارك حل مشكلة الفرضية الرئيسية التي تم إستبعاد بعض الأبعاد منها ونستخدم الانحدار المتعدد التدريجي حيث يتم إدخال أبعاد المتغير المستقل (X1 X2 X3 X4) خطوة بخطوة ويتم قبول البعد الأكثر تأثيرا كما يتم إستبعاد الأبعاد الغير دالة من النموذج وبذلك يمكن الحصول على عدة نماذج.

الجدول رقم (31) : أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين (تشارك المعرفة)

نموذج	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدلة R ²	الخطأ المعياري	دارين واتسن
تشارك المعرفة	0,601	0,361	0,348	0,39819	-
تشارك المعرفة تخزين المعرفة	0,657	0,432	0,408	0,37949	2,424

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

a- تشارك المعرفة

b- تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة

c- أداء العاملين

النموذج الأول: تظهر في جدول رقم(31) قيمة الارتباط (R) بين تشارك المعرفة وأداء العاملين جيدة بقيمة 0,601 (وهي علاقة طردية ، أما قيمة $R^2 = 0,361$ اللتين تدلان على قدرة المتغير المستقل (تشارك المعرفة) في التنبؤ بقيم الأداء العاملين، لكن معامل التحديد المعدل $R^2 = 0,348$ تقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل وقيمته هي (0,348) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تشارك المعرفة) يفسر ما مقداره 34% من التغير الحاصل في أداء العاملين في الكلية محل الدراسة، ولدينا قيمة الخطأ المعياري للتقدير (0,398) وهذه القيمة صغيرة وهي تعكس مدى دقة النموذج.

النموذج الثاني: يدل على دخول المتغيرات المستقلة (تشارك وتخزين المعرفة) في معادلة الانحدار، وتظهر قيمة الارتباط R بين هذه المتغيرات المستقلة وأداء العاملين جيدة بقيمة (0,657) وهي علاقة قوية وطردية، أما قيمة $R^2 = 0,432$ و $R^2 = 0,408$ المعدلة وهذه القيم تفسر نسبة قدرة هذه المتغيرات المستقلة في التنبؤ بقيم أداء العاملين، لكن قيمة R^2 المعدلة هي الأدق وهي تعني أن (تشارك المعرفة وتخزين المعرفة يفسران ما مقداره 40% من التغير الحاصل في أداء العاملين. تتمثل نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise كما يلي:

يظهر الجدول رقم(31) ملخص تحليل الانحدار أنه هناك نموذجين يفسران تباين أداء العاملين، على أساس أبعاد إدارة المعرفة ، وهذين النموذجين دالان إحصائيا وبالتالي يمكن الاعتماد عليهما للتنبؤ بقيم أداء العاملين.

الجدول رقم(32): نتيجة تحليل الانحدار (أداء العاملين)

النموذج		معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	T	Sig
		B	الخطأ المعياري	Beta		
1	قيمة ثابتة	2,580	0,303		8,519	0.000
	تشارك المعرفة	0,404	0,078	0,601	5,212	0,000
2	قيمة ثابتة	2,350	0,304		7,730	0,000
	تشارك المعرفة	0,265	0,094	0,395	2,834	0,007
	تخزين المعرفة	0,203	0,084	0,337	2,418	0,020

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

النموذج الأول : يتضمن متغير مستقل واحد دخل المعادلة التنبؤية وهو "تشارك المعرفة"، ومعامل هذا المتغير موجود في العمود B قيمته (0,404) والخطأ المعياري لهذا النموذج 0,078 وهي قيمة صغيرة وبالتالي تعكس دقة هذا النموذج، أما القيم الموجودة في العمود Beta تمكننا من معرفة أي المتغيرات لها تأثير أكبر على المتغير التابع، فيما يخص قيمة الاختبار t ستودنت لدينا

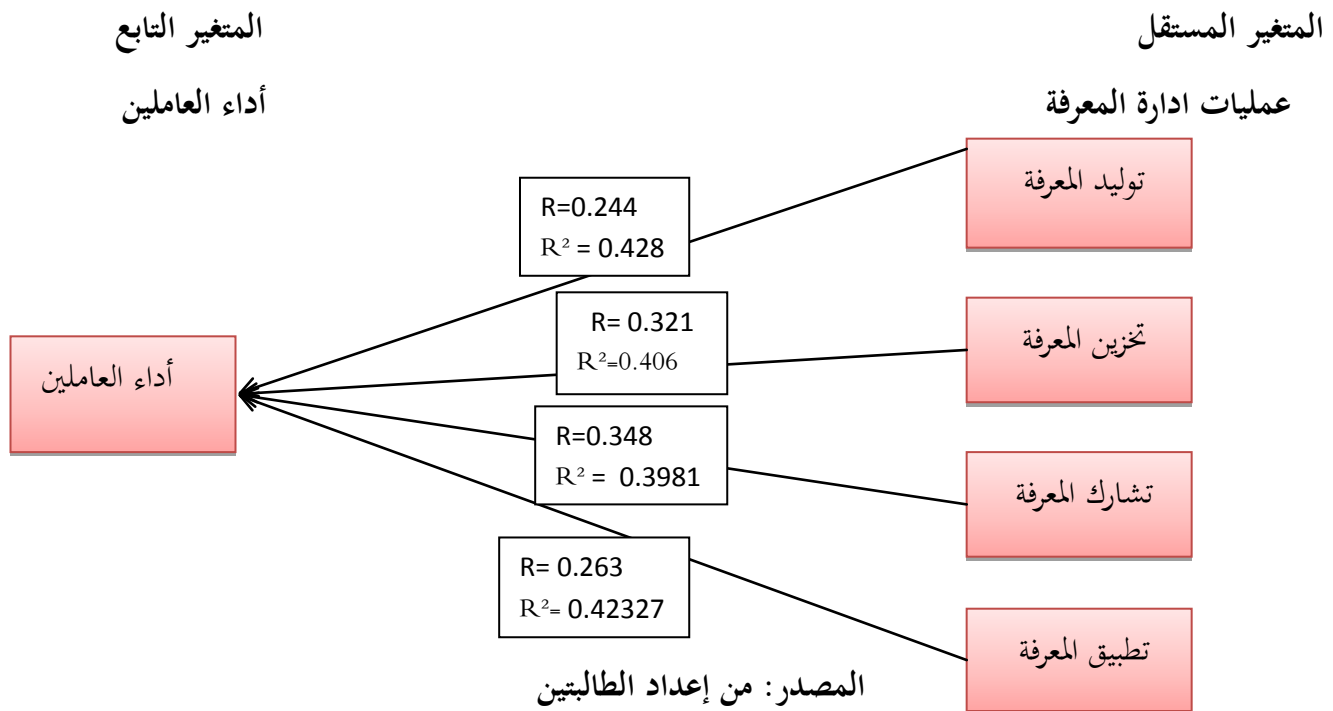
(5,212) وهي أكبر من (2) ومستوى دلالة (Sig=0.000) وهي أصغر من (0.05) فهذا يعني أن التركيز على العميل له أثر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين.

النموذج الثاني: يتضمن متغيرين مستقلين دخلا في معادلة تحليل الإنحدار المتعدد وهما (تشارك المعرفة وتخزين المعرفة) ومعاملات هذين المتغيرين هي 0,265 و 0,203 على التوالي، أما الخطأ المعياري لهذين المتغيرين بلغت (0,094) و(0,084) وهي قيم صغيرة جدا وبالتالي تعكس دقة هذا النموذج، أما قيمة Beta للمتغير " تشارك المعرفة" نلاحظ أنها أكبر من قيمة المتغير " تخزين المعرفة" وهذا يدل على أن " تشارك المعرفة" له تأثير أكبر على أداء العاملين مقارنة بـ " تخزين المعرفة".

فيما يخص دلالة النموذج لدينا قيمة t ستودنت لكلا المتغيرين أكبر من 2 ومستوى الدلالة Sig (0.007) (0.020) لكلا المتغيرين على الترتيب أقل من (0.05) فهذا يعني أن " تشارك وتخزين المعرفة لهما أثر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين.

ومنه القرار: في هذه الحالة نرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء العاملين ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (09): النموذج للدراسة التطبيقي



المطلب الثالث : مناقشة الفرضيات

من خلال المطلب الأول تبين أن :

- البيانات المجمعة تتبع التوزيع الطبيعي هذا يعني استخدام الاختبارات المعلمية .
- أداة الإستبيان هي الأداة الأنسب لجميع البيانات حول الظاهرة المدروسة والمتعلقة ب انعكاس ممارسات إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين .
- يوجد مستوى مقبول لكل من (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، تشارك المعرفة ، تطبيق المعرفة ، أداء العاملين، عند مستوى دلالة 0.05) وهذا ما يسمح لنا بإجراء اختبار فرضيات وفقا للطرق الإحصائية المناسبة .
- توافر شروط إجراء اختبار الإنحدار الخطي .
- **1-2- مناقشة الفرضية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- من خلال الجدولين رقم (21-22) توصلنا إلى أن الفرضية الأولى صحيحة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، وتفسر هذه النتائج من خلال ما نلمسه في قيام إدارة الكلية بتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمبدعين وكذا محاولة تشغيلهم في مناصب تتوافق مع كفاءاتهم، وحسب رأبي فإن العلاقة بين الإدارة الكلية والأساتذة كما تراها عينة الدراسة حسنة، وذلك أنها مبنية على التفاهم والتشجيع على تقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل فشعور نسبة كبيرة من الأساتذة أن الإدارة الكلية تهتم بمقترحاتهم واحتياجاتهم وتشجعهم على الإبداع والتعلم من خلال الدورات والندوات يجعلهم يقرون بأهمية عملية توليد المعرفة في إثراء مخزونهم المعرفي ما ينعكس إيجابيا على نفسياتهم وتولد شعورهم بالولاء و وتشجعهم على العمل لرفع الكفاءة والفاعلية للوصول إلى أداء متميز .
- **2-2 : مناقشة الفرضية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- من خلال الجدولين رقم (23-24) توصلنا إلى أن الفرضية الثانية صحيحة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، وتفسر هذه النتائج من خلال أن الجامعة تعتمد على الطرق العصرية والتكنولوجية لتخزين هذه المعرفة، إضافة إلى امتلاكها قواعد بيانات محينة ومحدثة، مع العمل على التحديث المستمر لمعارف ذوي الخبرة والمعرفة للقيام بعملية التخزين، كل هذه العوامل أثرت بالإيجاب على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

- 2-3 : مناقشة الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تشارك المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

من خلال الجدولين رقم (25-26) توصلنا إلى أن الفرضية الثالثة صحيحة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وتفسر هذه النتائج من خلال عمل الجامعة على تعزيز ثقافة النشر وتداول المعارف بين جميع مستخدميها، بالاستعانة بشبكات داخلية لنشر هذه المعرفة، إضافة إلى الاعتماد على المعلومة الداخلية المخزنة في قواعد بياناتها، والتي من خلالها تقوم بنشر المستجدات والقرارات سواء داخليا أو خارجيا ما ينعكس إيجابيا على العاملين وينمي روح التعاون فيما بينهم ما يجعل أداءهم أفضل.

- 2-4 : مناقشة الفرضية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

من خلال الجدولين رقم (27-28) توصلنا إلى أن الفرضية الرابعة صحيحة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وتفسر هذه النتائج من خلال عمل الجامعة على تعزيز ثقافة النشر وتداول المعارف بين جميع مستخدميها، بالاستعانة بشبكات داخلية لنشر هذه المعرفة، إضافة إلى الاعتماد على المعلومة الداخلية المخزنة في قواعد بياناتها، والتي من خلالها تقوم بنشر المستجدات والقرارات سواء داخليا أو خارجيا ما ينعكس إيجابيا على العاملين وينمي روح التعاون فيما بينهم ما يجعل أداءهم أفضل.

- 2-5 : مناقشة الفرضية الرئيسية :

بإجراء إختبار الانحدار المتعدد التدرجي للفرضية الرئيسية يربط أبعاد إدارة المعرفة مع أداء العاملين ، تبين أن النموذج الأول يقترح تشارك المعرفة كمتغير مستقل مؤثر في أداء العاملين بنسبة 36% وهذا يفسر على أنه تشارك المعرفة بين الأساتذة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء ، حيث أن المعرفة العلمية والعملية توجه سلوك وتصرفات الأستاذ اتجاه مهامه ومسؤولياته ، أما النموذج الثاني فتم إدخال تخزين المعرفة إلى جانب تشاركتها مما رفع قيمة معامل التأثير بنسبة 42% أي أن تشارك المعرفة وتخزينها يؤثر في أداء العاملين بنسبة 42% ويفسر هذا على أن تخزين المعرفة بمختلف الوسائط يسهم في دعم معلومات الأستاذ ويسهل الحصول عليها واستخدامها في تطوير مهارات وكفاءات الأساتذة ، يجدر الإشارة إلى أن تخزين المعرفة يأخذ عدة أشكال مثل (مطبوعات ، كتب ، مرئيات ،) وغيرها ، وهذا ما لاحظناه في قاعة الأساتذة بحيث ينقل الأساتذة الخبرة والمهارة فيما بينهم بشكل مباشر وغير مباشر.

خلاصة :

قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرف على ميدان الدراسة وتقديم إحصائيات لهيئة التدريس الموظفين فيها، ومن ثم تقديم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية تم تحليل وتفسير مختلف النتائج حيث تأكدنا من صحة الفرضيات المطروحة في بداية هذا البحث وذلك من خلال الإجابات التوصل إليها عن طريق إجابات أعضاء هيئة التدريس في الكلية بحيث تم جمع وفرز البيانات الخاصة بهذه الكلية وفق مجموعة من الخطوات، في البداية تم الحصول على معلومات تخص الكلية من طرف الإدارة (نشأة الكلية، الهيكل التنظيمي، الطاقم البشري)، ولمعالجة إشكالية انعكاس ممارسات إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على استبيان تم توزيعه على عينة من هيئة التدريس بالكلية، وتم معالجة وتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS. تم التأكد من صحة الفرضيات الفرعية المطروحة في مقدمة الدراسة.

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم التأكد من صحتها.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وقد تم التأكد من صحتها.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وقد تم التأكد من صحتها.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، وقد تم التأكد من صحتها.

الخاتمة

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا النظرية لهذا الموضوع اتضح لنا الدور المهم لعمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة، ومن أجل التأكد من ذلك تم إسقاطها في الجانب التطبيقي على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وتم إبراز أهمية هذه الأخيرة وذلك لدورها الكبير في تحسين أداء العاملين، وقد تم توضيح ذلك من خلال دراسة ميدانية بواسطة استبيان موجه لأساتذة الكلية لمعالجة موضوع انعكاس ممارسات إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين.

من خلال الفصلين النظري والتطبيقي تم التوصل إلى عدة نتائج تختلف بين نظرية وتطبيقية.

النتائج النظرية:

- يفرض الدور المعرفي للجامعة تبني إدارة المعرفة، للتحول من الدور التقليدي وهو التلقين إلى الدور التنموي للبقاء والاستمرارية في ظل الإطار التنافسي.
- يحقق إدارة المعرفة التعاون والترابط بين أقسام الكلية المدروسة وإداراتها المختلفة.
- لإدارة المعرفة تأثير كبير على أداء العاملين.
- تؤثر التكنولوجيا المتطورة في التقليل من الأخطاء البشرية في مجال إدارة وتسيير الجامعة، والتقليل من الجهد والتكاليف الثانوية، كما إنها تؤثر على أداء العاملين. حيث تهتم إدارة المعرفة بالموازنة والمواءمة بين العنصر البشري والعنصر التقني للتعامل مع المعلومات.
- تؤدي إدارة المعرفة إلى تحقيق العديد من المزايا والفوائد، كتوفير المعرفة اللازمة بأقل وقت وجهد ممكن.

النتائج التطبيقية:

- تتأثر تغيرات أداء العاملين بتغيرات توليد المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- تتأثر تغيرات أداء العاملين بتغيرات تخزين المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- يتأثر أداء العاملين بتغيرات تشارك المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- يتأثر أداء العاملين بتغيرات تطبيق المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- تؤثر إدارة المعرفة على أداء العاملين إيجابيا في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

الاقتراحات:

- من خلال كل ما سبق، يمكن عرض الاقتراحات الآتية:
- ترجمة أهداف إدارة المعرفة في رسالة الجامعة في شكل عبارات وشعارات واضحة ومحددة.
- وضع رؤية معرفية إستراتيجية للتعليم الجامعي، مبني على الاتصال القوي والفوري بين جوانب التنمية الشاملة للجامعة.

الخاتمة العامة

- مواكبة التطورات العالمية في مجال تقنيات إدارة المعرفة لا سيما التكنولوجية منها.
- العمل على إنشاء قاعدة بيانات دقيقة وشاملة بالتعليم الجامعي في الجامعة الجزائرية، تتضمن معلومات عن جميع جوانب العمل الخاصة بالكليات.
- إعداد طلبة لديهم القدرة على إنتاج المعرفة لمواكبة التغير المستمر.
- إشراك الأساتذة في خطط تتبنى إدارة المعرفة .
- إجراء دورات تدريبية حول النظم الحديثة لإدارة المعرفة وتطوير الأداء .
- إعادة النظر في أسلوب تقييم الأداء وفقا لكفاءة الموظفين وتطلعاتهم .
- وضع استراتيجية شاملة لتبني إدارة المعرفة .

آفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع نقترح مواضيع ذات صلة وهي:
- دور إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية في تحقيق مجتمع المعرفة.
- النماذج العالمية الرائدة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.
- دور الجامعة الجزائرية في تحقيق اقتصاد المعرفة.
- إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز للجامعة الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب العربية.

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
2. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
3. خضر مصباح، اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزي، عمان، الأردن، 2010.
4. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر، 2003 .
6. عبد الحميد بلداوي، الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد والبحوث العلمية، دار الشروق، الاردن، 2007 .
7. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دون طبعة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006.
8. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. مدحت ابو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014 .
10. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة الجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 .
11. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الاردن، عمان، 2010 .
12. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
13. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.

ثانيا: أطروحات ورسائل.

14. أحلام عباسية وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي رسالة ماستر منشورة، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2019/2018.
15. إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في علوم التجارة تخصص علوم تجارية ، جامعة المسيلة ، 2006.
16. بودراع أمنية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين: دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر، 2013 .
17. حمود بن مطلق العماج ،علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني ،مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا،الرياض ،المملكة السعودية ، 2003 .
18. دميري إكرام، دور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018/2017 .
19. شامي محسن، أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018/2017 .
20. عابد هواري ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية ،دراسة حالة ولاية أدرار ،مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة الموارد البشرية ،قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2015/2014 .
21. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص علوم تجارية ، جامعة المسيلة، الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2006 .
22. فؤاد محمد علاء الدين الجوري، أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية . دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2015 .

23. قيدوم أسماء، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بالوكالة التجارية إتصالات الجزائر بمدينة المسيلة، مذكرة ماستر منشورة قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف 2016/2017.
24. محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.
25. -بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 2014/2015.
26. -توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء: دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007.
27. -حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018.
28. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير - في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001-2002.
29. -لويزة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
30. -نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

ثالثا:المجلات.

40. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد7، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2009-2010
41. بلقايد براهيم ، بوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين بدراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة
وهران ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17،السداسي الثاني2017 .
42. بوبرطخ عبد الكريم ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة الجراررات
الفلاحية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،شعبة تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير، جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر ،2011/2012 .
43. بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين: دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مجلة
الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد/10، المركز الجامعي لتمرناست، الجزائر، 2016 .
44. مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة
الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد/20، العدد/02،جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2012 .
45. -السعيد بريش، نعيمة يجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها،
مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد/01، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة باتنة ،جامعة الجزائر ، الجزائر ،
2011.
46. -قطاف ليلي، العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة
شركة مناجم الفوسفات " SOMIPHOS" بتبسة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد /18،
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2017.
47. -محمد زرقون، الحاجة عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،
العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.
- رابعا:الملتقيات
48. بن الحاج جلول ياسين، نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة ، ملتقى حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية
المستدامة ، جامعة المسيلة ، الجزائر،نوفمبر 2009 .
49. -تقرير الاسكوا " اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا " ، منهجية إدارة المعرفة مقاربات تجريبية في قطاعات
مركزية في دول الاسكوا الاعضاء ،نيويورك ،الأمم المتحدة، 2004 .

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

50. *Brigitte Charles_ plauvers et autre, la performance individuelle au travail et déterminants psychologique ;insylvie sont o nge et victor hainses ; gestion des performances mances ou travail –bilon des connaissances- de boeck ;paris ،2007.*
51. *Rachllef ، copeandal ، innovative knowledge managment at disney .humancapitaland queuting solutions forservices ءjournal of service science vol4 no01،2011.*

سادسا: المواقع الالكترونية

52. *عبد العزيز عبد الرحيم الصديقي ، ماهية وخطوات عملية تحسين الأداء*
يوم 2021/04/14، <http://www.4shared.com/office/rzNgYndC/.html>،
2021/04/14
53. *موقع أكاديمية علم النفس، أدوات البحث، يوم: 2021/05/27* [http:// www.acofps.com](http://www.acofps.com)

الملاحق

الملحق رقم (01) الهيكل التنظيمي



الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة المعتمدة في الدراسة

الرقم	اسم أستاذ	القسم والتخصص والدرجة الوظيفية	أهم التوجيهات
1	غربي حمزة	أستاذ محاضر(أ) إدارة مالية قسم الإقتصاد	<p>ضبط المصطلحات أثناء صياغة المؤشرات</p> <p>حذف المؤشرات الغير مهمة التي لا ترتبط بالأبعاد</p> <p>إعادة تعديل المؤشرات من ناحية التركيب</p>
2	بن البار موسى	أستاذ محاضر(أ) إدارة أعمال قسم التسيير	<p>إعادة ترتيب العبارات</p> <p>مجموع المؤشرات يجب أن يجيب عن البعد</p> <p>إضافة بعض العبارات</p> <p>عند اتخاذ اتجاه السؤال يجب أن يكون موجد سلبي أو ايجابي</p> <p>ربط المؤشرات المطروح بالفئة المستهدفة</p> <p>تصحيح عبارات الإملائية</p>
3	حوجو مصطفى	أستاذ مساعد(أ) تسيير عمومي قسم التسيير	<p>تصحيح عبارات إملائية</p> <p>إعادة صياغة المفاهيم بما يتماشى في الجانب الميداني</p> <p>حذف المؤشرات الغير مهمة التي لا ترتبط بالأبعاد</p> <p>إعطاء اختيارات بالنسبة للسؤال المفتوح</p>
4	عسلي نور الدين	أستاذ محاضر(أ) إدارة أعمال قسم التسيير	<p>إعادة صياغة المفاهيم بما يتماشى في الجانب الميداني</p> <p>حذف المؤشرات الغير مهمة التي لا ترتبط بالأبعاد</p> <p>مراعاة ترتيب المؤشرات حسب ترتيب العبارات</p> <p>تصحيح العبارات الإملائية</p>

الملحق رقم (03)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة استبيان حول موضوع :

انعكاس ممارسات إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين

تقرير تربص لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال

الموضوع

بصدد القيام بدراسة عملية تخص نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، والمتمثلة في موضوع انعكاس ممارسات إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين. ولدراسة هذا الموضوع سيتم تقديم هذا الاستبيان ونحيطكم علما بأن كافة البيانات ستكون سرية وسيتم دراستها لغرض علمي فقط ، فنرجو من سيادتكم الإجابة على العبارات الموجودة مع فائق الاحترام والتقدير .

إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالبتين :

- عسلي نور الدين

- منوار خليدة

- بسطي لويزة فردوس

2021-2020

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : من 25-30 سنة من 31-35 سنة من 36-40 سنة
 من 41-45 سنة أكثر من 45 سنة
3. الرتبة العلمية : أستاذ مساعد "ب" أستاذ مساعد "أ" أستاذ محاضر "ب"
 أستاذ محاضر "أ" أستاذ التعليم العالي
4. الخبرة : أقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات من 11-15 سنة
 أكثر من 15 سنة
5. هل توليت داريا : لا

ثانيا :

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً
 المحور الأول : عمليات إدارة المعرفة (توليد ، تخزين ، تشارك ، تطبيق)

الرقم	العبارات	النفصليات			
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
توليد المعرفة					
1	تتم الجامعة بتوظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمبدعين				
2	تدعم الجامعة برامج البحث والتطوير				

					تعمل الجامعة على عقد اتفاقيات علمية مع جامعات أخرى لتبادل المعارف	3
					تشجع الجامعة على توليد معارف جديدة من مصادر خارجية	4
تخزين المعرفة						
					تعتمد الجامعة في حفظ وتخزين معارفها على الطرق العصرية والتكنولوجية (حاسوب ...)	5
					تمتلك الجامعة قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول المستجدات المعرفية	6
					تعتمد الجامعة على استخدام التقنيات لتحقيق مرونة عالية في استرجاعها	7
					تعتمد الجامعة على ذوي الخبرة والمعرفة للقيام بالتحديث المستمر لمعارفها	8
تشارك المعرفة						
					تعمل الجامعة على تعزيز ثقافة النشر وتداول المعارف	9
					تستخدم الجامعة شبكات داخلية في نشر المعرفة	10
					تعتمد الجامعة على معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب)	11
					تنشر الجامعة المستجدات والقرارات من خلال شبكات المعلوماتية	12
تطبيق المعرفة						
					توفر الجامعة مستلزمات تطبيق المعارف والأفكار الجديدة	13
					تطبق الجامعة المعرفة وتترجمها إلى خطط عمل	14
					تمنح الجامعة الحرية للعاملين في تطبيق معارفهم	15
					تدعم الجامعة وتشجع القدرات الإبداعية	16

					والابتكارية	
--	--	--	--	--	-------------	--

المحور الثاني : أداء العاملين

التفضيلات					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		
					أشغل منصبا يتوافق مع كفاءاتي	17
					أقوم بجميع الأعمال الموكلة إلي بكل أمانة ومصداقية	18
					ألتزم بالحضور إلى عملي في الوقت المناسب	19
					أمتلك كل المهارات المرتبطة بوظيفتي	20
					أتمتع بعلاقات جيدة مع الآخرين	21
					أمتلك المرونة للتكيف مع الظروف الصعبة	22
					أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق عمل	23
					لدي القدرة على المبادرة وتقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل	24
					أحرص على حضور كافة الاجتماعات والدورات في الجامعة	25
					أغيب عن العمل فقط في الحالات الضرورية القصوى	26
					أكون على استعداد للتطور والتكيف مع المتغيرات	27
					يتم تقييم أدائي على أسس علمية ومعايير	28

					واضحة	
--	--	--	--	--	-------	--

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم (04) : ورقة التبرص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم
.....



المسيلة في:

رقم:/2021

إلى السيد:
.....
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات
نيل شهادة ماستر في شعبة:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	هنوار خليفا	200324139	1635 11 2028
02	ببطي لويظة فزروجي	200365942	1635 08 7932
عنوان المذكرة: إدارة: إدارة: العلم: المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)				
هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)		
علي نور الدين		رئيس القسم		

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsege>

<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Msila-475721049530765>

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
ص ب: 166 المسيلة 28000، الجزائر. ☎ 035 -35-33-33

الملحق رقم (05) : منخرجات SPSS

Gender

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	male	40	80,0	80,0	80,0
	fa	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25-30	4	8,0	8,0	8,0
	31 -35	13	26,0	26,0	34,0
	36- 40	19	38,0	38,0	72,0
	41-45	7	14,0	14,0	86,0
	plus 45	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Niveau

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mab	5	10,0	10,0	10,0
	maa	9	18,0	18,0	28,0
	mcb	7	14,0	14,0	42,0
	mca	25	50,0	50,0	92,0
	prof	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Exp

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mois 5	9	18,0	18,0	18,0
	5-10	22	44,0	44,0	62,0
	11-15	12	24,0	24,0	86,0
	plus 15	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Poste

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	yes	18	36,0	36,0	36,0
	no	32	64,0	64,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Corrélations

		cknow	sknow	pknow	PRknow	PR
Cknow	Corrélation de Pearson	1	,733**	,665**	,476**	,509**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Sknow	Corrélation de Pearson	,733**	1	,614**	,568**	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
Pknow	Corrélation de Pearson	,665**	,614**	1	,504**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
PRknow	Corrélation de Pearson	,476**	,568**	,504**	1	,528**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
PR	Corrélation de Pearson	,509**	,579**	,601**	,528**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,601 ^a	,361	,348	,39819
2	,657 ^b	,432	,408	,37949

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	4,307	1	4,307	27,166	,000 ^b
	Résidus	7,611	48	,159		
	Total	11,918	49			
2	Régression	5,149	2	2,575	17,877	,000 ^c
	Résidus	6,769	47	,144		
	Total	11,918	49			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,580	,303		8,519	,000
	pknow	,404	,078	,601	5,212	,000
2	(Constante)	2,350	,304		7,730	,000
	pknow	,265	,094	,395	2,834	,007
	sknow	,203	,084	,337	2,418	,020

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	PRknow, cknow, pknow, sknow ^b	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,679 ^a	,462	,414	,37759

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	5,502	4	1,375	9,647	,000 ^b
	Résidus	6,416	45	,143		
	Total	11,918	49			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,178	,322		6,767	,000
	cknow	-,002	,107	-,003	-,018	,985
	sknow	,150	,106	,249	1,423	,162
	pknow	,230	,104	,342	2,207	,032
	PRknow	,145	,092	,215	1,573	,123

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,663 ^a	,439	,427	,37319

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	5,233	1	5,233	37,574	,000 ^b
	Résidus	6,685	48	,139		
	Total	11,918	49			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,276	,307		7,407	,000
KNOW	,506	,082	,663	6,130	,000

الملحق رقم (06) : تصريح شرفي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

محمد بوضياف بالمشيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة) السيد/ السيدة المولود(ة) بتاريخ: 25/11/1998 ب. المصلحة
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 365949 الصادرة بتاريخ: 25/11/2016 المصلحة
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2016-2017
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "التحليل الكمي في إدارة الموارد البشرية"
 على نسج إدارة الأعمال

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 16/11/2016

التوقيع والبصمة




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

محمد بوضياف بالمصيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département:

Elément :

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة) : متوار خليفة المولود(ة) بتاريخ: 18/11/1995 ب. ونوعه: السياسةالحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 39439 الصادرة بتاريخ: 26/4/2014 عن: سوسةالمسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2021/2020والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: التكاسير في المؤسسات الإدارية المعرفة علىتجربة أحمد الكاملينا

أصح بشرفي أي التزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/6/16

التوقيع والبصمة

