

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

- سفاري سمية

- بلباي هند

تحت عنوان:

دور ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية

-دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا و مقررا

مناقشا

جامعة محمد بوضياف-المسيلة

جامعة محمد بوضياف-المسيلة

جامعة محمد بوضياف-المسيلة

د بركاتي حسين

د. فراحتية العيد

د. حوجو مصطفى

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير



قال الرسول صل الله عليه وسلم: " من اصطنع لكم معروفاً فجازوه،

فإن عجزتم عن مجازاته فأدعوا له حت تعلموا أنكم قد شكرتم،

فإن الشاكر يحب الشاكرين.

وعليه لا يسعنا إلا أن نرفع أيدينا بالشكر والحمد لله عز وجل عل نعمته

وتوفيقه لنا في انجاز هذا العمل.

كما نتوجه بجزيل الشكر للأستاذ **فراحتية العيد** لتفضله بالإشراف على هذا العمل

وعلى ما قدمه لنا من توجيهات قيمة ونصائح ودعم لإنجاز هاته المذكرة.

كما نتوجه بجزيل الشكر لكل عمال جامعة المسيلة محمد بوضياف على تعاونهم وصرفهم

جزء من وقتهم ومساعدتهم لنا في القيام بالدراسة الميدانية جزاهم الله خيراً.

كما نتقدم بخالص شكرنا وامتناننا لجميع الأساتذة الذين ساعدونا خلال فترة العمل

على هذه الدراسة ونخص بالذكر الدكتور **حوجو مصطفى**.

وفي الختام شكرٌ خالص لكل من ساهم في انجاز هذا العمل داعين المولى القدير

أن نكون من العارفين للناس فضلهم.

الباحثان

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى أعز انسانيين في الحياة

أمي وأبي أطال الله في عمرهما.

ورفيق دربي وشريك حياتي

أخي مصطفى واخوتي نعيمة، رحمة، نبيلة

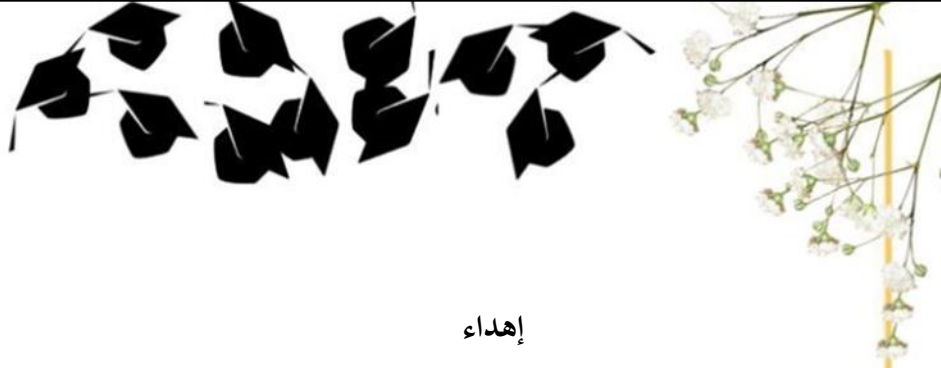
وسلمى حفظهم الله

و صديقاتي رعاهم الله و

إلى كل من كان سنداً لي في انجاز

هذا العمل

هند



إهداء

إلى نجم سمائي الذي اهتديت به في ظلمات دربي
إلى من أنار لي الطريق بنوره إلى من قدم شبابه وتعب ليؤمن لي سعادتي ونجاحي،
والذي حفظه الله وبارك في عمره.

إلى منبع الحب والحنان، من ضحت من أجلنا، منبع السخاء،

أمي حفظها الله وبارك في عمرها.

سندي في الحياة بعد والدي، إخوتي عمار، دراجي وحمادة حفظهم الله.

لرفيقات دربي أخواتي الغاليات هجيره، وردة وأحلام و صديقاتي وفقهم الله

ورعاهم ولأبنائهم يوسف، أيوب، يعقوب وعبود و للذي دعمني في اصعب الاوقات شكرا .

وفي الختام أهدي ثمرة جهدي لكل من كان سنداً لي.

سمية



المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	شكر
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مفهوم إدارة المعرفة
9	المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة
10	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة
11	المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة
13	المبحث الثاني: متطلبات وعمليات إدارة المعرفة
13	المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة
15	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
17	المطلب الثالث: معوقات وعوامل نجاح إدارة المعرفة
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: علاقة إدارة المعرفة بأداء الموارد البشرية	
22	المبحث الأول: أداء الموارد البشرية
22	المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية
24	المطلب الثاني: أهمية أداء الموارد البشرية
25	المطلب الثالث: أهداف أداء الموارد البشرية
26	المطلب الرابع: محددات أداء الموارد البشرية
29	المبحث الثاني: إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية
29	المطلب الأول: إدارة المعرفة والتطور الوظيفي
33	المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي

34	المطلب الثالث: تأثير التغيير التنظيمي وأداء الوارد البشرية
35	المطلب الرابع: إدارة المعرفة والرضا الوظيفي
37	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.
40	المطلب الأول: مجتمع الدراسة عينتها وأدواتها.
41	المطلب الثاني: تصميم استمارة الاستبيان.
45	المطلب الثالث: التعريف بميدان الدراسة
49	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
49	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
70	قائمة المراجع
	ملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول -

الرقم	الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم(1): جدول توزيع لسلم ليكارت.	42
02	الجدول رقم(2): نتائج اختبار الثبات	44
03	الجدول رقم (3): أقسام الكلية والتخصصات المتوفرة	46
04	جدول رقم(4): يوضح أساتذة الكلية	47
05	الجدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	49
06	الجدول رقم (6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	50
07	الجدول رقم (7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	51
08	الجدول رقم (8): وصف إجابات المستجوبين حول بعد توليد المعرفة.	52
09	الجدول رقم (9) وصف إجابات المستجوبين حول بعد التشارك المعرفي.	53
10	الجدول رقم (10): وصف إجابات المستجوبين حول بعد تخزين المعرفة.	54
11	الجدول رقم (11): وصف إجابات المستجوبين حول بعد تطبيق المعرفة	55
12	الجدول رقم(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة موظفي كلية	56
13	جدول رقم (13):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات محور	57
14	الجدول رقم (14): تحليل تباين الانحدار بين إدارة المعرفة و تحسين أداء الموارد	58
15	الجدول رقم(15): تحليل تباين الانحدار بين التشارك المعرفي و تحسين أداء الموارد	60
16	الجدول رقم (16): تحليل تباين الانحدار بين التشارك المعرفي تحسين أداء الموارد	61
17	الجدول رقم (17): تحليل تباين الانحدار بين تخزين المعرفة وتحسين أداء الموارد	62
18	الجدول رقم(18): تحليل تباين الانحدار بين تطبيق إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد	63

- قائمة الأشكال -

الرقم	الشكل	الصفحة
01	الشكل رقم 01: شكل يوضح محددات أداء المورد البشري	28
02	الشكل رقم 02: نموذج Gorelick-al	32
03	الشكل رقم (3): يوضح الهيكل التنظيمي للكلية	48

مقدمة عامة

يشهد عالمنا المعاصر ثورة معلوماتية هائلة وتغيرات جوهرية في مجال التطبيق التقني خاصة في مجال المعلوماتية، حيث يواجه تحولات عميقة وجذرية خلقت تيارات فكرية جديدة والتي أثرت بدورها على الاقتصاد العالمي كالعولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال. وهو ما فرض على المؤسسات بمختلف أنواعها مواجهة هذه الموجة المتسارعة من التحولات خاصة في ظل عالم الأعمال المتميز بالتطور التكنولوجي، وضمن هذه المواجهة أدركت المؤسسات أن عليها العمل على إعادة التوازن لأعمالها ولضمان البقاء والاستمرارية والنمو، الأمر الذي يحتم علينا التركيز على المحدد والمحرك الأساسي لكفاءتها وبقائها في السباق نحو الريادة هو أفرادها.

لذا وجب عليها الاهتمام بمواردها البشرية التي تعتبر من أهم العوامل التي لها تأثير على نجاح المؤسسة لكونهم مورداً استراتيجياً متميزاً يساهم أداءه بشكر أساسي في فعالية وتفوق المؤسسة وفي حله للعديد من المشاكل التي تواجهها.

كما ظهرت مفاهيم إدارية جديدة أهمها المعرفة وادارتها والمتمثلة في الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات والمهارات لفهم الظواهر والأحداث والحقائق وادراكها بوضوح أكبر وأوسع حيث أن إدارة المعرفة تنطلق من مفهوم الرأس المال الفكري وتؤسس على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة، بكل ما تشمله لتحقيق التطور والنجاح. لذا أصبحت المعرفة من أنفس الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في الإنتاج وتقديم الخدمات حيث يقترن نجاح المؤسسة بقدرتها استغلال المعرفة وتطويرها لخلق معرفة جديدة وتوظيفها لابتكار أساليب تلبي احتياجاتها وتحقق أهدافها، حيث يعد تطبيق إدارة المعرفة أفضل السبل التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسات لبناء القاعدة المعرفية كونها تعمل على تحفيز المؤسسة لتجديد ذاتها.

الإشكالية:

يعد ربط المعرفة وإدارتها بأداء الموارد البشرية من المواضيع الحيوية في ظل التغيرات والتقلبات التي شهدتها البيئة الاقتصادية وانعكاسها على نجاح أو اخفاق المؤسسات بصفة عامة، وكذلك بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خاصة تلك العاملة في مجال الاتصالات، والتي تكون في مواجهة مع تحديات التقدم التقني والمعلوماتي وتحسين أداء الموارد البشرية بما يتواءم معه، وجامعة المسيلة مثال على ذلك، فلا يوجد ما يبرر بقائها خارج حدود المنافسة على الجامعات العالمية، لذا تعد إدارة المعرفة بمثابة مدخل حديث يمكن أن تعتمد عليه للوصول لمستويات عالية من الأداء تسمح لها بالإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج متميزة.

ومن خلال ما سبق تبرز لنا معالم إشكالية الدراسة كالاتي:

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة ؟

ويؤدي بنا هذا التساؤل إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وذلك كما يلي:

1. ما مدى تبني جامعة المسيلة - محمد بوضياف قسم التسيير - لإدارة المعرفة؟
2. هل يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة ؟

فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم وضع فرضيات رئيسية تبني عليها الدراسة تتمثل فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: تعمل جامعة المسيلة - محمد بوضياف قسم التسيير - على رفع مستوى تطبيقها لمتغيرات الدراسة: إدارة المعرفة، أداء الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات لفرعية التالية:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة

- تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة

أهمية الدراسة:

تتمثل أهم أهداف الدراسة فيما يلي:

1. تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة في ظل الاقتصاد قائم على المعرفة.
2. التعرف على واقع إدارة المعرفة بجامعة المسيلة محمد بوضياف وإبراز أهميتها في تحقيق النجاح.
3. التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة المسيلة.
4. بيان أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في جامعة المسيلة.
5. تقديم اقتراحات تمكن جامعة المسيلة من التطبيق الفعال لإدارة المعرفة.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول لأفضل النتائج ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على مجموعة من المناهج وذلك كما يلي:

المنهج الوصفي: اعتمدنا عليه في مختلف جوانب الإطار النظري للدراسة.

المنهج التاريخي: اعتمدنا عليه في دراسة تطور إدارة المعرفة ونشأة المؤسسة محل الدراسة.

منهج دراسة الحالة: تم الاعتماد عليه في دراسة الإطار التطبيقي وذلك في المبحثين الأول والثاني من الفصل الأخير.

الدراسات السابقة:

في العصر الحالي المسمى بعصر المعرفة نظراً لانتشار معالمه في العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، ظهرت عدة دراسات تتناول هذا الموضوع حيث تبرز أهميته بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، ويمكن إبراز أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كما يلي:

1. عادل قرالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين سطيف 02، الجزائر، 2015. حاول الباحث في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة وارتباطه مع الأداء داخل التنظيم الصناعي بالتركيز على التنظيم الجزائري، حيث هدف من خلالها إلى معرفة الإمكانيات الحقيقية للمؤسسات الصناعية الجزائرية ومدى توفرها لتطبيق مبادئ إدارة المعرفة.

2. فراج طيب، أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل "موبيليس" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (غير منشورة)

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2007. حاول الباحث في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المطروحة والمتعلقة بأهم الآثار المترتبة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات إدارة المعرفة على المورد البشري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" - بشار- وخلصت هذه الدراسة لمجموعة نتائج أهمها أن إدارة المعرفة تقدم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية لتحقيق ميزة تنافسية وهي تشكل أسلوب إداري متكامل.

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة التي تتدرج حول نفس الموضوع في عدة جوانب أهمها ما يلي:

- ✓ وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة.
- ✓ توجيه الطالبة في تصميم أداة الدراسة.

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم طرح الموضوع بدءاً بالمقدمة وأهداف الموضوع، ومن ثم قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: خصص الفصل الأول في مفهوم إدارة المعرفة حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى تعريف إدارة المعرفة، وقدمنا في المبحث الثاني عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: خصص الفصل الثاني لدراسة علاقة إدارة المعرفة بأداء الموارد البشرية حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم أداء الموارد البشرية وقدمنا في المبحث الثاني علاقة إدارة المعرفة بأداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل لدراسة حالة جامعة محمد بوضياف -المسيلة- حيث تطرقنا في المبحث الأول لتقديم عام للجامعة محل الدراسة وقدمنا في المبحث الثاني... وأخيراً ختمنا دراستنا بخاتمة شملت أهم النتائج والاقتراحات التي قد تساهم في إثراء حقل إدارة المعرفة بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة.

تمهيد:

شهد العالم جملة تغيرات في مختلف المجالات، مما وضع المنظمات المعاصرة أمام تحديات العولمة، الأزمات الاقتصادية والمالية والتطور التكنولوجي وغيرها. مما فرض عليها ضرورة المواكبة مع هذه المتغيرات والبحث عن أفضل السياسات للبقاء والاستمرارية.

وعلى المستوى الإداري أوجب على هذه المنظمات التحول نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات المعرفية - غير ملموسة - وبالتالي بروز مفهوم إدارة المعرفة التي قامت العديد من المنظمات بتبنيها والاعتماد عليها بشكل مخطط وموجه لتحقيق أهدافها والاستجابة الفاعلة لمتطلبات العمل وذلك بالتطبيق الأمثل لمفاهيم إدارة المعرفة ونشرها والاستثمار فيها. ولهذا سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: مفهوم إدارة المعرفة

إن التحول نحو الاقتصاد المعرفي ألغى المفهوم التقليدي لعوامل النجاح بحيث أعتبر أن المعرفة أولوية خاصة ويعتبرها عامل الإنتاج الأكثر قيمة والثروة الحقيقية للأفراد والجماعات والمنظمات. مما ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسمح للمنظمات القيام بمهامها والمباشرة في أنشطتها لتحقيق أهدافها بكفاءة ويجعلها تتفوق على المنافسين في السوق "إدارة المعرفة".

المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدّة، وبالتالي ليس هناك تعريف واحد متفق عليه لها، لكن يمكن إدراج بعض التعريفات كالاتي:

- تعرف إدارة المعرفة على أنها وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، التنظيم، التنسيق ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع استعمال، خلق وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة وبالتالي تتمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى مواردها البشرية بغية تنمية الابداع والابتكار وتنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءتها بما يحقق ميزة تنافسية ومستدامة¹.

- وتعرف كذلك على أنها الاستغلال الأمثل للمعارف بالمؤسسة سواء الظاهرة والتي يمكن تخزينها في ذاكرة المؤسسة أو الفنية الموجودة في عقول الكفاءات والخبرات مما يستدعي البحث عن مصادر المعرفة داخل أو خارج المؤسسة ومن ثم فرزها ونشرها ومحاولة تقييمها وأخيراً تخزينها².

¹ حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 18.

² إبراهيم رسول هاني، كريم سالم حسين الغالبي، اقتصاد المعرفة ونظرية النمو الحديثة، مجموعة ملتقيات مقدمة ضمن القمة العالمية للمعلوماتية حول "الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة"، تم جمعها من طرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر - ، 2006، ص38.

- كما تعرف على أنها: " العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورة للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ قرارات حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

من خلال ما سبق:

هي عبارة عن استراتيجية أو ممارسة تهدف إلى¹:

- تنظيم المعارف الفنية والصريحة من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة.
- ربط التوجيهات الاستراتيجية للمنظمة بحاجتها إلى الابداع وتحسين قدراتها التنافسية.
- تنظيم المعارف من خلال عمليات خاصة بها والمتمثلة في: خلق، ترميز، نشر، تبادل واستعمال المعارف.
- أين يكون المحيط البشري هو المكان الأول للتفاعل وإنشاء المعارف.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة

تضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها تحقيق التالي:

1. الوصول إلى المعلومات بشكل سريع وتحقيق كفاءة استخدام وتكلفة أقل لمصادر المعلومات².
2. خلق المعارف الجديدة، التحسين المستمر، البحث والتنمية³.

¹ د. حوجو مصطفى، إدارة المعرفة، محاضرات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2021، ص 15.

² هيام محمود المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، أرجيلس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن - ، 2012، ص 32

³ ريجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص137.

3. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة¹.
4. تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيعه مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية بمواردها البشرية لخلق المعرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم².
5. تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف³.
6. تُسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات النسبية غير المستقرة⁴.

المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة، كما أن لإدارة المعرفة أهداف أخرى يمكن تلخيصها في النقاط التالية⁵:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها وقت الحاجة.
- تحسين عمليات صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي وقت مناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي.

¹ أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 137.

² Hols apple. C. and M Singh. The knowledge Value chain ModelM Activities for competitiu

³ خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 58.

⁴ أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص ...

⁵ إيمان سعود أبو نصير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء التميز في القطاع الحكومي، الرياض - المملكة العربية السعودية، 4 نوفمبر 2009، ص 7.

- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بمثلياتها.
- تحويل المعرفة الفنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات¹.

¹أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 134-140.

المبحث الثاني: متطلبات وعمليات إدارة المعرفة

المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة

تتمثل متطلباً إدارة المعرفة فيما يلي:

الثقافة التنظيمية¹:

هي مجموع قيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المؤسسة والتي تسود بين العاملين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في العلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدرة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

الهيكل التنظيمية²: نقصد بها ما يلي:

هي الشكل الذي يندرج فيه العاملين في المؤسسة بدءاً من العامل البسيط وصولاً لمدير المؤسسة، ويوضع موضع كل عامل من العاملين بالمؤسسة علاقته بغيره من زملاء ومرؤوسين ورؤساء ومن ثم طريقة انتقال المعلومات والمعرفة بينهم ومن خلال هذا التدرج تصل المعلومات إلى المدير من العمال والعكس.

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصال داخلها وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

¹ السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية - مصر - ، 2013، ص 181-182.

² أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات "عالم المعلومات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2009، ص 11.

- التحول من الشكل الهرمي إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى التدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة كلها.
- التحول من نمط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق.

دور القيادة في إدارة المعرفة:

تعتبر عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعليم المستمر، وإدارة المعرفة تتطلب نمط غير اعتيادي من القيادة والذي يمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المؤسسة¹.

تكنولوجيا المعلومات:

هي فن التعامل مع التقنيات الحديثة والمتطورة بكفاءة وفعالية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة².

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام تكنولوجيا المعلومات وهي³:

- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة.
- القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام.
- القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكيد عن وجود تناقضات. التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد.

¹السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية - في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة-، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة -مصر-، 2012، ص 186.

²علاء عبد الرزاق سامي، تكنولوجيا المعلومات، دار المكتبة الوطنية، ط1، عمان -الأردن-، 2008، ص 19.

³السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 183.

- تكنولوجيا المعلومات توفر المؤسسة العديد من الإمكانيات مثل: شبكة معلومات البرامج التصفح و البيانات... إلخ. وهو ما يسهل ويسرع في إدارة المعرفة في المؤسسة.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تتطلب إدارة المعرفة عدّة عمليات تعمل بشكل متسلسل ومتكامل وسنوضح هذه

العمليات في التالي:

خلق المعرفة:

هي القدرة على ملاحظة الاحتياجات المعرفية على أساسها يتوجه مخطط إدارة المعرفة ما يسمى الفجوة المعرفية، من خلال ثقافة تشجيع على سلوكيات تبادل المعرفة وبناء عقلية تبين أهمية المعرفة في كل الوحدات التنظيمية ومن جهة أخرى فإن بعض المؤسسات تعمل على تكوين بيئة داخلية تشجع على توليد المعرفة وهذا يمثل الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذي يتم الاعتماد عليهم في عملية استدامة الابتكار، وهو الأمر الذي يفسر توجه التوظيف في المؤسسات إلى استقطاب الكفاءات ذات الخبرة الواسعة والاستفادة من قدراتها الابتكارية المعرفية¹.

تخزين المعرفة:

باتت عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثوقة في قواعدها كالذاكرة التنظيمية.

ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة أما

المعرفة الفنية فيتم الاحتفاظ و تخزينها عن طريق التدريب والحوار².

¹ بن باير حبيب، بلجوم فريد، دور المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في منظمات الأعمال، رأس تأفلت

² حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 4.

تشارك المعرفة:

تعد أهم عمليات إدارة المعرفة إذ أن هنالك علاقة وطيدة بين عمليات تشارك المعارف وبين عمليات التعلم الفردي والجماعي للمؤسسة والابداع والابتكار فيها، وتوليد معرفة جديدة والارتقاء بالأداء التنظيمي واستخلاص القيمة المضافة من المعرفة¹.

تطبيق المعرفة:

يتطلب تطبيقها الاعتماد على ثلاث آليات هي التوجيهات، الروتين التنظيمي وفرق العمل، حيث يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها بغرض تحويل المعارف من الخبراء إلى غير الخبراء. وتعني الروتين التنظيمي أنماط الأداء ومواصفات العمليات التي تسمح للأفراد بدمج واستعمال معارفهم المتخصصة دون الاستعانة بالآخرين. وتعني فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً تلك المجموعات التي تضطلع بالمهام المعقدة.. بعدم التأكد والغموض معتمدة على مهاراتها المعرفية لمواجهة المشاكل الناجمة عنها².

تقييم المعرفة³:

تقوم هذه العملية بالتأكد من صحة المعرفة ودقتها فضلاً عن قيمتها المرتفعة مقارنة بما هو موجود في قاعدة المعرفة المنظمة والموزعة أن تقييم المعرفة لا بد من أن يعني بعدين أساسيين:

الأول يتمثل بالمعرفة الصريحة ويأخذ شكل قواعد وإجراءات المحددة العمل بكفاءة... ويتم تقييم هذا الأول بطريقة صلبة من خلال أنظمة تقييم الأداء، والثاني فيشمل المعرفة الضمنية

¹ ابن عامر عبد الكريم، بلحريزي زينب، إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، عين تيموشنت، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 1، عين تيموشنت، جوان 2019، ص 69.

² بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة -دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة -الجزائر، ديسمبر 2014، ص 59-60

³ عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2018، ص

كخبرات وممارسات أفضل وكلها لا تتفصل عن الأفراد في سياق شخصية وثقافة المؤسسة، وهذه المعرفة هي الشكل الأول لإنشاء المعرفة من قبل فرق العمل وهي عادة لا تخضع لأنظمة تقييم الأداء¹.

المطلب الثالث: معوقات وعوامل نجاح إدارة المعرفة

أولاً: معوقات إدارة المعرفة

إن تطبيق فلسفة إدارة المعرفة يواجهه في الكثير من الحالات العديد من المعوقات سواء قبل أو أثناء التطبيق، وسيتم ذكر أهمها في النقاط التالية²:

1. ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها.
2. ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها وأهمية دورها في المنظمة.
3. ضعف البنية التحتية لإدارة المؤسسة، وتتمثل في الثقافة التنظيمية غير الداعمة والبناء التنظيمي بما في ذلك الاعتماد على الهياكل التنظيمية العمودية، والبنية التكنولوجية الضعيفة وضعف المعرفة المنظمة العامة وعدم ملاءمة البيئة التنظيمية.
4. الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والتداخل بينهما وصعوبة الفصل بينهما.
5. إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيا ذات العلاقة أحياناً على حساب المعرفة الضمنية المتوفرة في عقول الأفراد.
6. ضعف تنمية رأس المال الإنساني وتدريبه على إدارة المعرفة، وتباين مستوى المعرفة بين العاملين.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ص 103-104.

² عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 114-146.

7. ضعف الرغبة في تشارك المعرفة وتبادلها خوفاً من فقدان التميز الشخصي لدى بعض العاملين، وزيادة اعتمادهم على العمل الفردي، وضعف الحوافز المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك.

8. فصل المعرفة عن مستخدميها والمستفيدين المحتملين منها، واحتكارها من قبل الإدارة العليا التقليدية، مما يؤدي إلى صعوبة الإفادة منها.

9. الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها.

10. ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توافرها أحياناً.

11. عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها، والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة، وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة.

12. الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة، مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المنظمة، وإلى ضعف الذاكرة التنظيمية.

13. عدم خردنة المعرفة، مما يؤدي إلى صعوبة التعرف على أماكن وجودها في المنظمة والأشخاص الحاملين لها.

14. مقاومة العاملين للتغيير، مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

15. الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة.

ثانياً: عوامل نجاح إدارة المعرفة

لقد اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم، حيث لخص (Rostog, 2000) عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي¹:

¹ليث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2013، ص 34-35.

1. الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
2. توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
3. تشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليها بصورة دائمة.
4. تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
5. دفع الأفراد للتطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية.
6. تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى العامل والفريق والمنظمة.
7. تطوير الفهم المشترك على مستويات المعنوية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يمكنان في هذه المستويات شكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.
8. تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
9. مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
10. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
11. ينبغي على المدربين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
12. ابتكار المنظمة غير محدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار في أي مكان آخر.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يظهر لنا أن المعرفة أصبحت الموجود الجوهرى غير الملموس الذى تنامى دوره فى نجاح المؤسسات، والذى أدى إلى تحول بيئة الأعمال من الاقتصاد التقليدى إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، تلك المعرفة الموجودة فى عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التى يمكنها الحصول عليها من البيئة المحيطة بها.

وتعتبر إدارة المعرفة من أهم التطورات الفكرية المعاصرة فى مجال التسيير، وعملية فعالة أكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة فى عالم الأعمال وذلك نظراً لما تحقّقه من نتائج مبهرة من خلال ممارساتها وعملياتها التى تقوم على التشجيع على توليد المعرفة، وتخزينها، نشرها وتوزيعها فى مختلف أنحاء المؤسسة، واستخدامها فى الأعمال اليومية بكفاءة وفعالية.

لذا فإن أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكرى، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم فى تنمية وتحسين أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة ككل.

الفصل الثاني:
علاقة إدارة المعرفة بأداء الموارد
البشرية

المبحث الأول: أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

ارتبط مفهوم الأداء Performance لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون غيره، لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة، والعضو الفاعل في تحريك باقي الموارد فيها. ويقصد بالموارد البشرية، مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلف أيضاً في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية¹. أي أن الموارد البشرية تتمثل في مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة والذين لهم تأثير كبير على المنظمة، وفيما يلي نحاول تقديم اهم التعاريف التي ارتبطت بمصطلح أداء الموارد البشرية على النحو التالي:

- الأداء هو الجهد المبذول من قبل فرد أو جماعة لتحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة ويمكن قياس هذا الأداء والحكم عليه إما بالقبول أو الرفض².
- ويقصد بالأداء القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من المورد البشري الكفو والمدرّب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهم³.

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 25.

² بدوي أحمد زكي، معهد المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 1982، ص 12.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصدر - 2003، ص 209؟

- حسب تعريف راوية حسن يشير الأداء إلى درجة التحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته¹.
- كما يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه².
- ومن ناحية أخرى يرى بعض الباحثين أن الأداء ما هو إلا إشارة إلى نتائج المحققة من خلال إنجاز وظيفة معينة، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء بأنه النتيجة النهائية التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه الأنشطة المختلفة والتكلفة خلال فترة زمنية محددة.
- وعرف الأداء البشري بأنه النتيجة المتحصل عليها جراء القيام بالعمل³. أي أنه النتيجة المقابلة للجهد⁴.
- عرف أداء الموارد البشرية بأنه نتائج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به المورد البشري، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك⁵. ومن خلال هذا التعريف نستطيع القول بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي حققت معاً مع الميل إلى ابراز الإنجاز.
- كما تجدر الإشارة إلى أنه غالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

¹ وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 132.

² فريدمان مايك، فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصدر، 2006، ص 230.

³ YvonMovgin, processus, les outilles d'optimisation de la performance, paris, 2004, p17.

⁴ عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، ط1، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

⁵ راوية حسن، مرجع سابق، ص 210.

وفي هذا الصدد يشير توماس جيلبرت إلى الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل.

المطلب الثاني: أهمية أداء الموارد البشرية

يمكن القول أن حياة المؤسسة أي كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء الموارد البشرية فيها، وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والتوسع، وأما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية أداء الموارد البشرية تتجلى في النقاط التالية¹:

1. يعد الأداء مقياس لقدرة المورد البشري على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية.
2. غالباً ما ترتبط الحوافز بأداء العامل ما يؤدي إلى اهتمام المورد البشري بأداء عمله ومحاولة تحسينه.
3. يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن الموارد البشرية ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

كما أن أهمية أداء الموارد البشرية برزت أكثر من خلال تأثر المؤسسات بعدد من التحديات الراهنة كالتقدم التكنولوجي، الابتكار، التنوع وغيرها من التحديات التي جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على كل أنظمة وخاصة الاقتصادية منها، مما دعا منظمات الأعمال وباختلاف أنشطتها إلى التركيز على أداء الموارد البشرية وتوجيهه نحو التصدي لهذه التحديات².

¹فايز عبد الرحمان، التعلم التنظيمي، دار الجليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 45.

²سي أحمد نذير، تقييم أداء الموارد البشرية، حالة مؤسستي سوناطراك وسيفيتال، مذكرة تخرج دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 7.

المطلب الثالث: أهداف أداء الموارد البشرية

تتمثل أهداف أداء الموارد البشرية في جملة النقاط الأساسية وهي كالتالي:

1. العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً¹.
2. زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترفيه، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
3. وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية².
4. الحفاظ على الإنتاجية ويتم ذلك على نحوين الأول: تحفيز الموظفين الموجودين حالياً ودفعهم لبذل قصارى جهدهم، من أجل الوصول إلى أعلى معدل إنتاج ممكن³. أما المنحى الثاني وهو العمل على ضمان إمداد الشركة برأس المال البشري اللازم لحصولها على معدل الإنتاج الذي تخطط له.
5. السعي نحو تحقيق أكبر قدر من الكفاءة التشغيلية ويكون ذلك من خلال تبسيط المهام والإجراءات الروتينية، من أجل توفير الوقت والجهد لإنجاز المهام الأكثر أهمية وجدوى للشركة⁴.

¹ حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2016، ص190-191.

² عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، المنصورة، 2007، ص 168.

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -، دار الشروق للمشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2000، ص27.

⁴ حمزة الجبالي، مرجع سابق، ص 195.

6. وفي جميع المنظمات أو المؤسسات على حد سواء تقوم الموارد البشرية بإمداد المنظمة بالعناصر البشرية الفعالة، والعمل على التدريب وتطوير الأفراد بشكل جيد ومناسب.
7. توظيف الموظفين وتنمية قدراتهم وتقييمهم وبهذا تقوم المنظمة أو المؤسسة بتحقيق عدة أهداف، منها على مستوى المجتمع وعلى مستوى المنظمة على العاملين.

المطلب الرابع: محددات أداء الموارد البشرية

تنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالفرد العامل، أو مدى سيطرته عليها على قسمين: القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميت بالمحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميت بالمحددات الخارجية¹.

المحددات الداخلية:

وينظر إلى أداء المورد البشري على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين المحددات التالية:

- أ. **الجهد:** يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- ب. **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية محددة.

¹ راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 210.

ت. إدراك الدور أو المهمة: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه مجهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف أدراك الدور¹.

المحددات الخارجية:

وتتمثل فيما يلي:

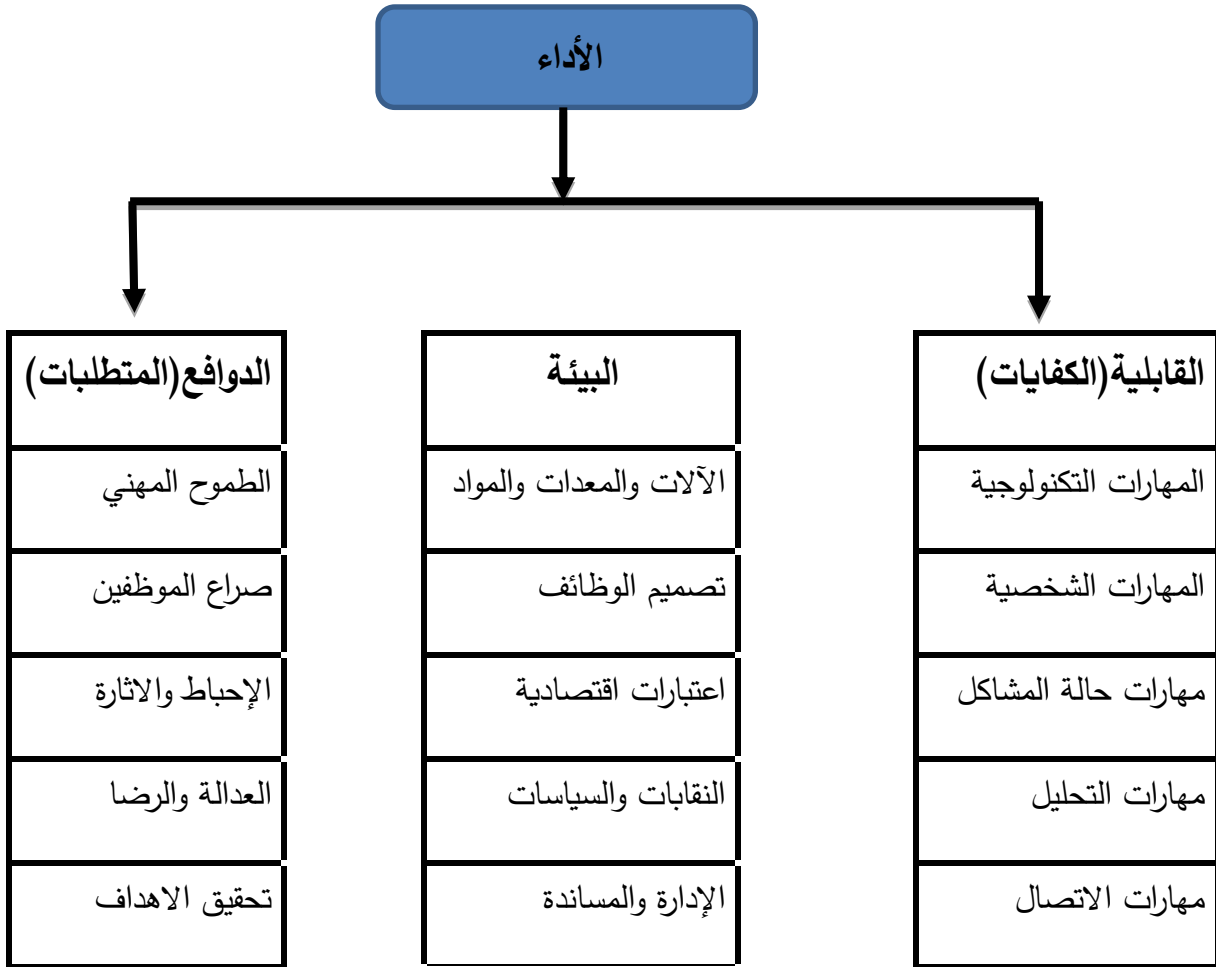
متطلبات العمل (الوظيفة): ويعني بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية تؤثر في الأداء الفعال للمورد البشري منها أهداف التنظيم وهيكلته والإجراءات المستخدمة كعوامل داخلية، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية، ومنه تظهر لنا المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{كفايات المورد البشري} \times \text{متطلبات الوظيفة} \times \text{بيئة التنظيم.}$$

حيث كفايات المورد البشري هي معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه أي (المحددات الداخلية) ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ جلال الدين بوعطية، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على المال بمؤسسة سونلغاز، عنابة، الجزائر، 2008، ص 74.



الشكل رقم 01: شكل يوضح محددات أداء المورد البشري¹

من خلال الشكل السابق يتضح أن المورد البشري يحظى المورد البشري بأهمية بالغة في المؤسسة وذلك يرجع إلى حاجتها له ولاعتباره عنصر أساسي في نشاطها ونجاحها حيث يعتبر أدائه محصلة سلوكه وانعكاس ومقياس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق أهداف المؤسسة في الإطار الذي تحدده له.

¹يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجية متكامل، دار الورق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 266.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

إن إدارة المعرفة ترتبط بالموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً كونها جزء لا يتجزأ منهم كما تعتبر عنصر محوري في تحديد مستوياتهم وأدائهم ومدى تطورهم، وذلك بارتباطها بهذة متغيرات جوهرية في نجاح أداء المؤسسة منها: التعلم التنظيمي، التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: إدارة المعرفة والتطور الوظيفي

تؤثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي والانطلاق نحو المعرفة المتعددة في مختلف حقولهم وتخصصاتهم ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعل المورد البشري متفاعل اجتماعياً، ودفعه لمشاركة التطبيقات حيث أن تجسيد المعرفة يعني جعل المعرفة متاحة للجميع هو تهيئة التقرير الخاص بالدروس المتعلقة بإدارة المشروع، وتكون متاحة للجميع وباستطاعة الموارد البشرية الذين عملوا عليها من استخدامها بغرض اكتساب المعرفة الضمنية من خلال دمج المعرفة، أما جعلهم متفاعلين اجتماعياً، فذلك كون إدارة المعرفة تساعد على اكتساب المعرفة من خلال الفعاليات واللقاءات والحوارات غير رسمية خاصة أي مناقشة القضايا المشتركة بصورة دورية¹.

تأثير التعلم التنظيمي بأداء الموارد البشرية

يمكن الأثر في تحسينه لأداء الموارد البشرية، ويتجلى من خلال النقاط التالية:

- تمييز الموارد البشرية بسمات تجعلهم قادرين على التفاعل مع ... المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التقني الهائل، بحيث لا يتوقف دورهم عند نقل المعرفة بل يتجاوزها للتفاعل معها والتوسع فيها والاستفادة منها بالقدر الذي يساهم في رفع وتحسين كفاءة ومستوى أداء الموارد البشرية.

¹ عبد الستار العلي، الدخلى إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2009، ص 176-177.

- يعمل التعلم التنظيمي على تهيئة الموارد البشرية بتوفير جميع المتطلبات التي تجعلهم قادرين على اكتساب المعرفة بصورة مستمرة وتمكنهم من الاستفادة منها لتحسين أدائهم¹.
- يساهم التعلم التنظيمي في تزويد الموارد البشرية بالتقنيات والموارد المتطورة لملائمة طبيعة النشاط، والتي تساعدهم في النفاذ إلى قنوات الاتصال والمعلومات المرشدة إلى الأداء بسرعة ودقة أكبر، كما يعمل على زيادة القدرة على إنجاز الأهداف².
- التعلم التنظيمي له دور كبير في تقويم سلوك الموارد البشرية وذلك من خلال جعل التعلم راسخاً في أذهانهم من أجل تحسين أدائهم وزيادة قدراتهم على معالجة المشاكل وحلها.
- يتحمل المورد البشري من خلال التعلم التنظيمي معارف جديدة تساهم في تقديمه ابتكارات جديدة كما يحفزهم للتغيير المحتوم الذي ينجر عن الأهداف والأساليب.
- من بين المهارات التي يكتسبها المورد البشري، من خلال التعلم التنظيمي والتي تساهم في تحسين الأداء ما يلي³:
 - أ. الوصول إلى المعلومات: الرؤية، التجربة وآراء الخبراء.
 - ب. وضوح التفكير: ويقصد به المنطق الاستثنائي، الرياضيات، الأطر العلمية لحل وتحليل المشاكل بشكل ابداعي.
 - ت. فعالية الاتصال: من خلال التدريب لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة وأساليب وطرق الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
 - ث. فهم المجتمع الخارجي: وذلك بفهم مختلف أبعاد وعلاقات المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقضايا العالمية.
 - ج. فهم البيئة الداخلة: من خلال فهم الرسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وكذلك السياسات المالية والإنتاجية وتطور قواعد العمل.

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 79.

² عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 280.

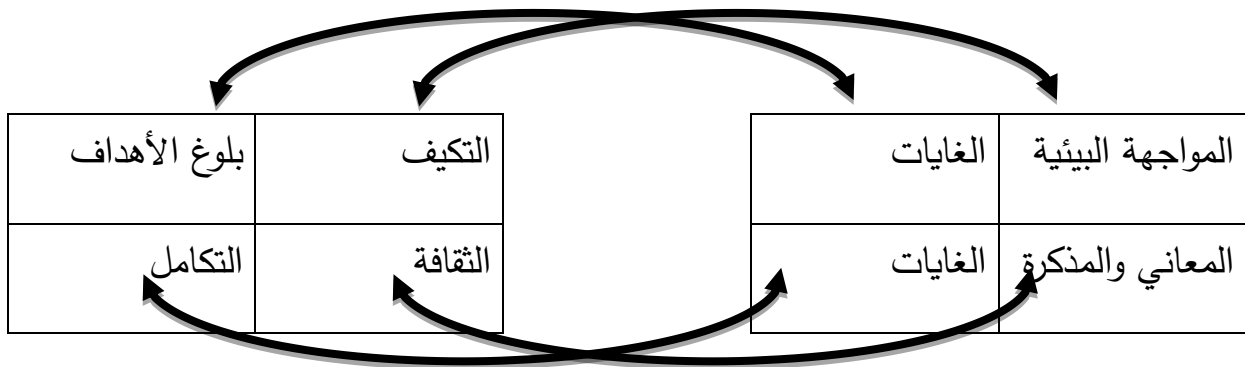
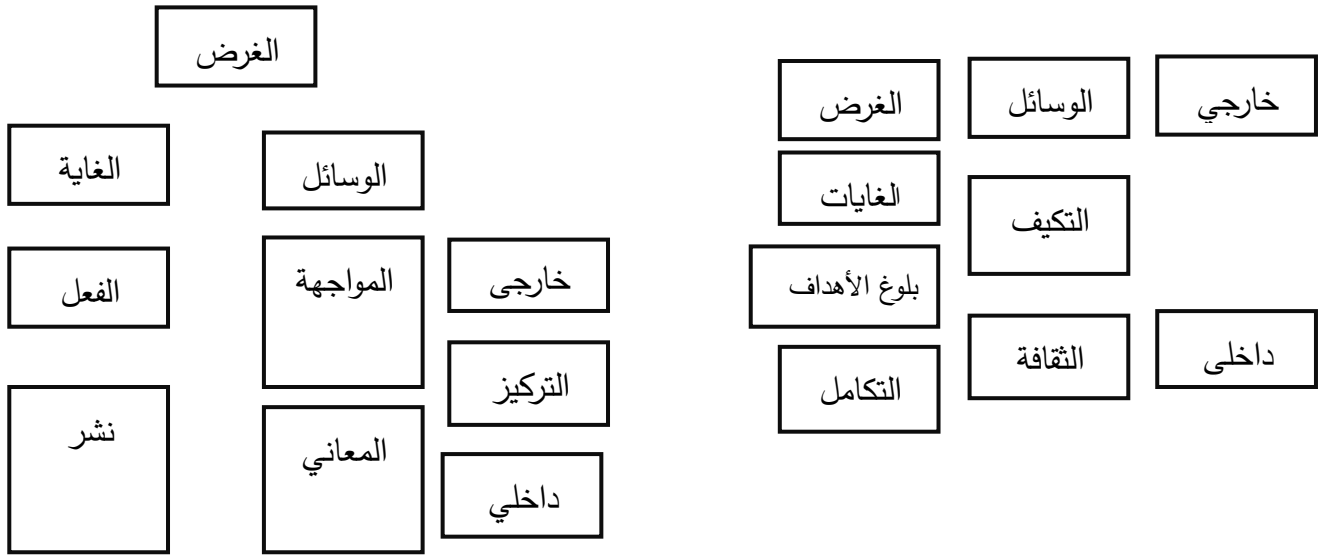
³ أحمد محسن، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال-التعلم التنظيمي، دار نشر للتوزيع، عمان، 2016، ص 51.

كما تتشكل روابط العلاقة بين المفهومين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية من خلال جملة الفوائد التي تعود على المؤسسة من عمليات الأداء ومساندتها لعلاقات الموارد البشرية ما ينتج عنها عملية التعلم الجماعي المستمر، ولكي تنجح المؤسسة في التحول من الضعف إلى التميز في الأداء عليها أن تتبنى مفاهيم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي¹.

كما تتضح العلاقة بينها من خلال النموذج التالي:

نموذج Gorelick-al: ويختصر النموذج فيما يلي: وهو نموذج يتكامل فيه الأداء وعمليات التعلم التنظيمي التي تجعل المؤسسة قادرة على البقاء في البيئة المتغيرة، ويستند هذا النموذج على التوافق والاعتمادية المتبادلة بين أربع وظائف للأداء وأربع وظائف للتعلم وذلك كما يلي:

¹مركز الدراسات الاستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية،



الشكل رقم 02: نموذج Gorelick-al:

المصدر: أحمد محسن، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال - التعلم التنظيمي، دار النشر للتوزيع، عمان.

المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي

عندما تعمل إدارة المعرفة على تحفيز مواردها البشرية من أجل الاستمرار في التعلم من بعضهم البعض، فإن الموارد البشرية يميلون إلى عرض المعلومات والمعرفة التي يحتاجون إليها من أجل التأقلم في كل مرة تتطلب فيها الظروف بالمؤسسة وذلك يساعدهم على توقع الأحداث المفاجئة ومعالجتها بالاعتماد على النوعية بالأفكار الجديدة¹.

كما أن الاشتراك بالمناقشات الحرة وجلسات الحوار التي تعمل على اعداد الموارد البشرية تزيد من سرعة استجابتهم للمتغيرات التي تطرأ على المؤسسة في البيئة المحيطة بها وتجعلهم أكثر قابلية لتقبل هذا التغيير.

فالتغيير التنظيمي هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة. مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة².

وأيضاً هو عبارة عن التغيير التنظيمي جهود مخططة ومدروسة لتدخل في أسلوب عمل المؤسسات، بهدف إحداث تغيرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات الموارد البشرية، وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات³.

¹ زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2006، ص21.

² جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2014، ص59.

³ أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012،

أو التغيير التنظيمي هو تغير موجه وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف (البيئي الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل¹.

المطلب الثالث: تأثير التغيير التنظيمي وأداء الوارد البشرية

هناك وجود علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره حيث يهدف للتغلب على المشكلات العمل، وكذا زيادة الإنتاجية والربحية بالاعتماد على أساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والابداع، حي تحفز هذه العلاقة الموارد البشرية لبذل قصارى جهدهم وإنجاز الأعمال بحرية أكبر من خلال السلطة الممنوحة لهم في كافة المستويات الإدارية، والتغيير التنظيمي بصفة عامة، يهدف إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات الموارد البشرية وقدراتهم واستحداث الأوضاع التنظيمية والأساليب الإدارية للتنظيم التي تحقق بها المؤسسة السابق.

ويعتبر هدف التغيير التنظيمي بصورة رئيسية هو تعديل سلوك الموارد البشرية واتجاهاتهم وتخصصاتهم وتحفيزهم لتحسين العمليات الفردية والجماعية والمهمة في اتخاذ القرارات وتحديد المشاكل².

التغيير في الموارد البشرية يدفعهم إلى تعديل الطريقة المتبعة في أداء عملهم، ويكون هذا التأثير بدرجات متفاوتة حسب اختلاف طموحهم ومستوياتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم. حيث

¹ عامر عبد الرزاق ناصر، إدارة المعرفة- في إطار نظم الذكاء والأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط، عمان-الأردن، 2015، ص59-60.

² ليلي غضبان، مرجع سابق، ص 176-177.

ترجع تلك الآثار إلى أغراض التغيير التنظيمي ويعتمد نجاحه بصفة رئيسية على قدرة الموارد البشرية على تقبل هذا التغيير، وتبني استعداداً ايجابياً نحوه¹.

إن التغيير في السلطة والمسؤولية بما يتوافق مع التغيير التنظيمي يعمل على تحسين قدرات الموارد البشرية، وإطلاق معارفهم وطاقاتهم ويقدم لهم سلطة كافية لحل مشاكل قدرات الموارد البشرية، وإطلاق معارفهم وطاقاتهم ويقدم لهم سلطة كافية لحل المشاكل، وهو ما يتطلب افساح المجال للموارد البشرية لتطوير نفسها².

المطلب الرابع: إدارة المعرفة والرضا الوظيفي تظهر كما يلي:

هناك قاعدتان لإدارة المعرفة والتي تم اكتسابها من قبل الموارد البشرية³:

1. قدرة أفضل للموارد البشرية على التعلم من الموارد البشرية في المؤسسات الأخرى، والتي تقتصر لإدارة المعرفة.

2. إن الموارد البشرية أصبحوا أفضل استعداداً للتغيير.

هاتان القاعدتان تؤديان إلى الشعور بالرضا والأمن الوظيفي، وذلك بسبب اكتسابه للمعرفة وسبب تحسين مهاراته رفع قيمتهم في السوق نسبة إلى غيرهم من الموارد البشرية بالمؤسسات الأخرى.

كما أن إدارة المعرفة تحفز الموارد البشرية على مواجهة مشاكلهم حيث أن قسماً منها قد واجههم مسبقاً وتم معالجتها بصورة فعالة وهذه الطريقة تعمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار والتي تجعل الموارد البشرية قادرين على أداء أعمالهم

¹ صبرينة لطرش، عديلة العلواني، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين-دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018، ص 735.

² ليلي غضبان، مرجع سابق، ص 178-179.

³ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2014، ص 12.

بفعالية كبيرة وبالتالي تؤدي لزيادة الرضا الوظيفي لديهم خاصة باعتماد أسلوب تعظيم القيمة بالتدريب والتطوير ما يزيد من دافعية الموارد البشرية¹.

فالرضا الوظيفي هو اتجاه أو موقف الموارد البشرية نحو المؤسسة التي يعملون فيها أو العمل في حدة ذاته أو زملاء العمل أو عوامل نفسية أخرى متعلقة ببيئة العمل².

أو هو مشاعر الفرد اتجاه وظيفته والنتائج عن إدراك الحل لما تقدمه الوظيفة اليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة، أي قدرة عمله على اشباع الحاجات الأساسية لديه، والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته³.

وبالتالي الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي لدى المورد البشري يؤدي إلى رفع دافعيته نحو العمل وتحسين أدائه ومستواه.

¹ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2005، ص 259.

² خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص 121.

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 112.

خلاصة الفصل:

بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بأداء المورد البشري وتقييمه، يمكن القول أن أداء المورد البشري هو عبارة عن تفاعل بين السلوك والانجاز والنتائج المحققة، وتقييم أدائهم يعتبر عملية تحليل أنماط ومستويات تأديتهم لعملهم، وكيفية تعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمستقبلية، حيث تقوم هاته العملية على ممارسات وخطوات مترابطة مكونة نظام متكامل.

وأن المعرفة ترتبط بالموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً، حيث تعمل إدارة المعرفة على الرفع من كفاءتهم وتحسين أدائهم عن التعلم الوظيفي، ومساهمتها في تحقيق ما يسمى بالرضا الوظيفي لهم كما تشكل أساس تقبلهم للتغيير التنظيمي، وهذا ما يحسن ويرفع من مستويات أدائهم.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية علوم التسيير بجامعة المسيلة

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة عن طريق توزيع استمارة استبيان على موظفي الكلية بمختلف الأصناف والرتب.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

لابد لكل دراسة علمية من منهج علمي يتبعه الباحث لحدوث انسجام بين فروض البحث وعملية إثباتها ميدانيا، انطلاقاً من أهداف وطبيعة الدراسة التي تستهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة وفي بحثنا هذا اعتمدنا على المنهج التحليلي الوصفي كونه المناسب والملائم لطبيعة الدراسة.

إذ يقوم المنهج الوصفي التحليلي على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بالظاهرة المدروسة، من خلال تفسير وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها بواسطة أدوات الدراسة، أملاً في الوصول إلى نتائج واستنتاجات تساهم في الوقوف على واقع اختيار الجامعة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة عينتها وأدواتها.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة والبالغ عددهم 46¹ وللإجابة عن إشكالية البحث كان من الواجب تحديد العينة التي تلائم الإشكالية المطروحة في الدراسة، لهذا جاءت عينة الدراسة هاته الأخيرة مكونة من فئة الموظفين في الكلية من أجل الاستبيان، وذلك لغرض جمع البيانات حول إدارة المعرفة و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية.

تم توزيع الاستبيان على 34 موظف، حيث وزعت على موظفي الكلية بمختلف رتبهم، تم استرجاع 32 استمارة، وكانت كلها صالحة للمعالجة الإحصائية.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة.

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة المتبع، تأتي عملية جمع البيانات والمعلومات وذلك بالاعتماد على جملة من الأدوات التي من شأنها المساعدة في عملية الجمع، فقد اعتمدنا على أنواع من أدوات جمع البيانات حيث ارتأينا أنها تكمل بعضها البعض لاختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في:

¹ - حسب دليل الكلية المتوفر على الموقع: <http://www.facebook.com/segcmsila>

الاستبيان: قمنا باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات حيث يعتبر أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة التي تمس موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: تصميم استمارة الاستبيان.

وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

✓ إعداد استبيان أولي من أجل جمع المعلومات؛

✓ عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى الملائمة لتجميع البيانات؛

✓ تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما اقترحه الأستاذ وعرضه على المحكمين؛

✓ الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات.

ولقد تم مراعاة النقاط التالية:

✓ الأسلوب البسيط واللغة المفهومة، حتى لا يجد المجيب صعوبة في فهم الأسئلة؛

✓ التسلسل في إعداد أسئلة الاستبيان؛

✓ الاختصار في الأسئلة حتى لا يشعر المجيب بالملل وتضييع الوقت.

والملحق رقم (01) يوضح نموذج الاستبيان.

أولاً: محتوى الاستبيان:

احتوى الاستبيان على المقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للمستقضي منهم، وتعريفهم

بهدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، وقمنا بتقديم الدراسة على أنها في

إطار عملي بحت وأن موضوعها يتعلق بإدارة المعرفة و أداء الموارد البشرية، كما بينا أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وقد

تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة بيانات رئيسية وهي:

✓ بيانات الشخصية:

• الجنس؛

• السن؛

- المؤهل العلمي ؛
- المنصب الوظيفي
- الخبرة

✓ المتغير الأول: إدارة المعرفة وتشتمل على:

ثلاث عشرة عبارة تعكس عمليات إدارة المعرفة، والتي وزعت من العبارة 1 إلى العبارة 13.

✓ المتغير الثاني: أداء الموارد البشرية وتشتمل على:

ثمان عبارات تعكس أداء الموارد البشرية، وكانت من العبارة من 1 إلى العبارة 8.

ولمعالجة قائمة الاستبيان فقد تم الاعتماد على سلم لكارث الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة) وتم إعطاء درجة لكل إجابة من الإجابات الخمسة لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان بحسب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (1-5=4) تم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=5/4) والجدول الموالي يوضح درجات مقياس لكارث المستعمل والمتوسط المرجح: الجدول رقم (1): جدول توزيع لسلم ليكارت.

درجة القياس	الإجابة	الفئات	دالاتها
01	غير موافق بشدة	(1.79-1)	منخفضة جدا
02	غير موافق	(2.59 - 1.80)	منخفضة
03	محايد	(3.39-2.60)	متوسطة
04	موافق	(4.19 - 3.40)	عالية
05	موافق بشدة	(5 - 4.20)	عالية جدا

المصدر: عبد الفتاح الصيرفي، دليل تطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص123، بتصريف.

ثانيا: الشروط العلمية للأداة

✓ صدق الاستبيان (الصدق الظاهري): قامت الطالبتين بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال:

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاثة أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف - المسيلة - قسم علوم التسيير .

بالإضافة إلى الأستاذ المشرف، وقد تم استجابة لآراء الأساتذة المحكمين والقيام بما يلزم من تعديل على ضوء مقترحاتهم وبذلك خرج استبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

✓ **ثبات الاستبيان:** من أجل اختبار مصداقية ثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل متغير على حدة، وبعد تجميع البيانات تم معالجتها باستخدام SPSS الإصدار 22، وقبل القيام بالاختبارات اللازمة لتحقيق أهداف البحث قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (ALPHA CRONBACH'S) للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة والتأكد من أنها تقيس فعلا ما صممت لأجله كخطوة ثانية بعد التأكد من صدقه قبل توزيعه هنا تجدر الإشارة إلى أن مقياس ألفا كرونباخ مؤشر مستخدم لقياس ثبات الأداة أي مدى الترابط بين أسئلة الاستبيان، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيم بين الصفر والواحد (0-1)، فإن لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل أكبر منه، ففي حالة إعادة تطبيق الاستبيان في ظروف مماثلة يتم الحصول على النتائج نفسها أو الاستنتاجات (لا نقصد بذلك التطابق التام).

-وجاءت نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان كالتالي:

الجدول رقم (2): نتائج اختبار الثبات

مكونات المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات
المتغير الأول: عمليات إدارة المعرفة	13	0.992
توليد المعرفة	4	0.827
التشارك في المعرفة	3	0.829
تخزين المعرفة	3	0.776
تطبيق المعرفة	3	0.812
المتغير الثاني: أداء الموارد البشرية	08	0.796
الإجمالي	21	0.945

المصدر: مخرجات برنامج SPSS اعتمادا على إجابات افراد عينة الدراسة، ملحق رقم()

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% لكل من عمليات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية، حيث قدرت بـ 94.5% و 99.2% على التوالي، فيما قدر ألفا كرونباخ الإجمالي 94.5% مما يفسر ثبات المقياس والعبارات المعتمدة في كل متغير.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم البرنامج للعلوم الاجتماعية SPSS V22 لتحليل بيانات الدراسة وذلك من خلال:

- ✓ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة؛
- ✓ النسب المئوية والأهمية النسبية؛
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف الإجابات عن الفرضيات؛
- ✓ معادلة الانحدار.

المطلب الثالث: التعريف بميدان الدراسة

أول نواة لنشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية 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 طلبة DEUA إلى المدى الطويل في العلوم التجارية وبعدها، تم اعتماد فرع ليسانس على علوم تجارية مدى طويل. في السنة الجامعية 1999-2000 تم فتح فرع ليسانس علوم التسيير، والسنة الجامعية 2004-2005 تم فتح فرع ليسانس علوم اقتصادية.

تم اعتمادها ككلية ضمن المرسوم التنفيذي رقم: 01-274 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر سنة 2001 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة. وبمقتضى القرار رقم 1128 المؤرخ في 29 أكتوبر 2015 المتمم للقرار رقم 136 المؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة للكلية، تم اعتماد الأقسام التالية:

❖ قسم العلوم التجارية؛

❖ قسم علوم التسيير؛

❖ قسم العلوم الاقتصادية؛

❖ قسم العلوم المالية والمحاسبية.

التسمية الرسمية للكلية حسب القرار 136 المذكور أعلاه هي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتضم حاليا أربعة أقسام:

الجدول رقم (3): أقسام الكلية والتخصصات المتوفرة

القسم	تخصصات ليسانس	تخصصات الماستر
العلوم الاقتصادية	اقتصاد كمي	اقتصاد كمي
	اقتصاد دولي	اقتصاد دولي
	اقتصاد نقدي وبنكي	اقتصاد نقدي وبنكي
	-	تأمينات
علوم التسيير	تسيير عمومي	تسيير عمومي
	إدارة أعمال	إدارة أعمال
	إدارة مالية	إدارة مالية
	-	الإدارة الاستراتيجية
	-	إدارة الانتاج والتموين
	-	إدارة أعمال المؤسسات
	-	
العلوم التجارية	تجارة دولية	تسويق مصرفي
	تسويق	تسويق الخدمات
	-	مالية وتجارة دولية
علوم المالية والمحاسبة	محاسبة ومالية	مالية وبنوك
	مالية البنوك التأمينات	محاسبة وتدقيق
	-	محاسبة وجباية معمة
	-	تدقيق ومراقبة التسيير

المصدر: دليل الكلية.

يسهر على تأطير طلبة الكلية نخبة من الأساتذة المتخصصين موزعين كآآتي:

جول رقم(4): يوضح أساتذة الكلية

العدد	الأساتذة
11	أستاذ التعليم العالي
45	أستاذ محاضر.أ
44	أستاذ محاضر.ب
66	أستاذ مساعد.أ
08	أستاذ مساعد.ب

المصدر: دليل الكلية.

هياكل استقبال الطلبة:

توفر الكلية لطلبتها مجموعة من الهياكل منها:

❖ مكتبة بها أكثر من 8000 كتاب وقاموس ومجلة باللغات: العربية، الفرنسية

والانجليزية؛

❖ قاعة مطالعة 600 مقعد مجهزة بخدمة (wifi)؛

❖ 08 مدرجات كبيرة ومتوسطة لإلقاء المحاضرات؛

❖ 60 قاعة للتدريس؛

❖ 03 قاعات للإعلام الآلي؛

❖ قاعة كبيرة في كل قسم من أقسام الكلية مخصصة للأساتذة مجهزة بخدمة (wifi)؛

❖ قاعة مخصصة لمناقشة أطروحات الدكتوراه.

البحث العلمي والعلاقات الخارجية:

تتوفر الكلية على مخبرين الأول مجسد ويحمل اسم:

❖ مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر.

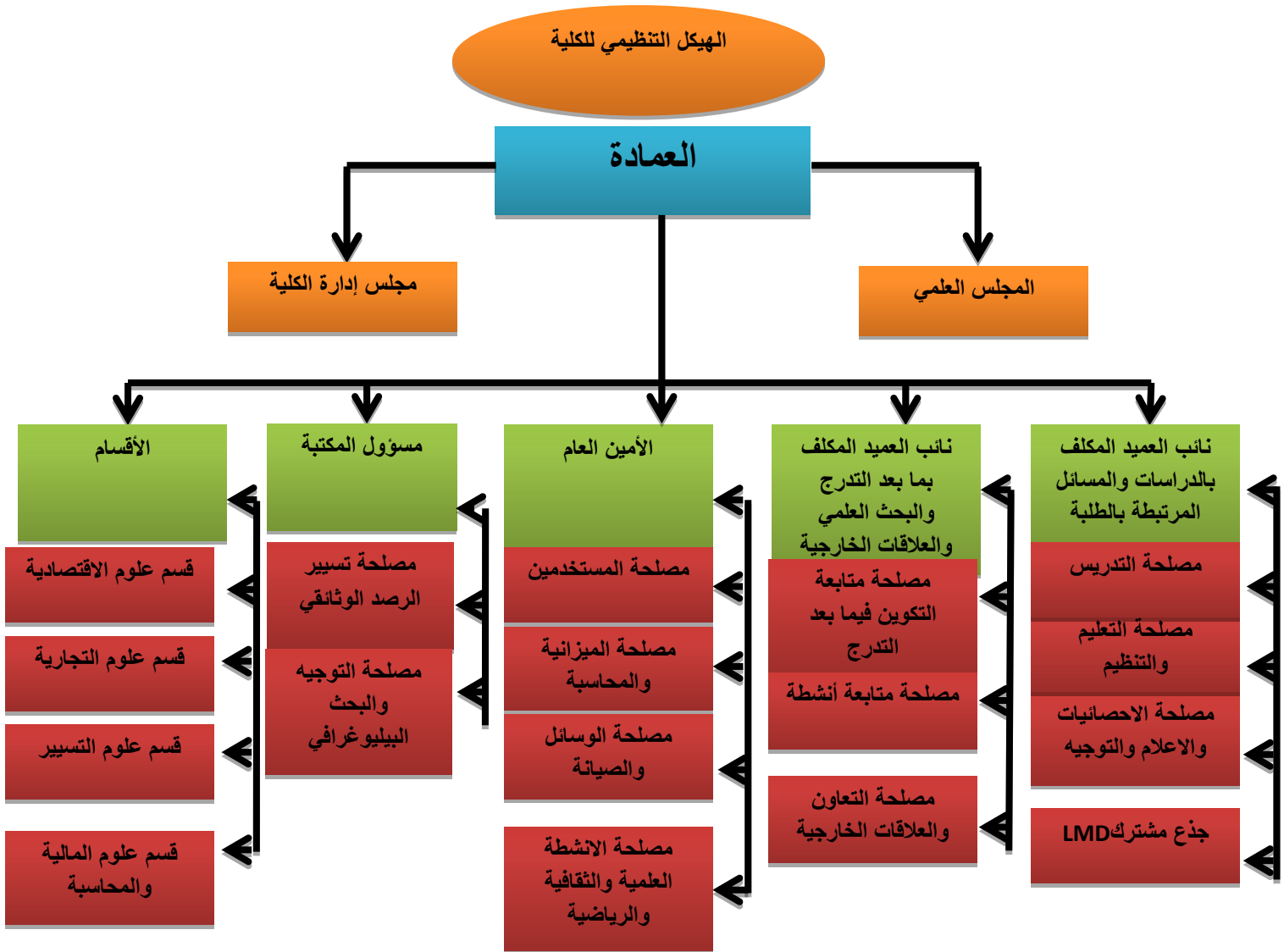
❖ مخبر ثاني قيد الدراسة والتجسيد.

الاتفاقيات:

- أبرمت الكلية عدة اتفاقيات تعاون في مجال البحث مع بعض الكليات على المستوى الوطني والدولي، لتبادل الخبرات والمعارف من بينها:
 - ❖ جامعة مدريد.
 - ❖ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة البشير الابراهيمي - برج بوغريج.
 - ❖ اتفاقيات أخرى في طريقها إلى تجسيد مع مؤسسات اقتصادية محلية ووطنية.

الهيكل التنظيمي للكلية:

الشكل رقم(3): يوضح الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دليل الكلية.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى النتائج التي تم الحصول عليها من الاستبيانات الموزعة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنستعرض كل من خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية ونحلل إجاباتها على فقرات محاور الاستبيان عن طريق كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالاعتماد على برنامج SPSS V22.

الفرع الأول: خصائص مفردات العينة

تمثلت خصائص العينة فيما يلي:

أولاً: حسب متغير الجنس

الجدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	المتوسط
الذكور	19	% 59.4
الإناث	11	% 34.4
المجموع	32	%100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن أغلبية ذكور فقد بلغ عددهم (42) مستجوباً بمتوسط حسابي قدره (75%)، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ (14) مستجوباً بمتوسط حسابي قدره (25%).

ثانيا: حسب متغير المنصب الوظيفي

الجدول رقم (6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

الرتبة	التكرار	المتوسط
عميد كلية	0	%0
نائب عميد	0	%0
رئيس قسم	2	%6.3
نائب رئيس قسم	2	%6.3
مسؤول تخصص	1	%3.1
مسؤول شعبة	1	%3.1
وظيفة أخرى	24	%75.0
المجموع	30	%93.8

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة رئيس القسم بلغت 2 مستجوبا أي بنسبة 6.3% أما المستجوبين من فئة نائب رئيس قسم فقد بلغ عددهم 2 مستجوبا أي بنسبة 6.3%، في حين بلغ عدد المستجوبين من فئة مسؤول تخصص و مسؤول شعبة شخصين بنسبة 3.1% لكل فئة في حين بلغ عدد الموظفين في فئة وظيفة اخرى 24 بنسبة 75.0% يقابله غياب استجواب في فئة عميد كلية و نائب عميد و بالتالي بنسبة 0%.

رابعاً: حسب متغير الخبرة

الجدول رقم (7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	المتوسط
اقل من 05 سنة	7	21.9%
من 05-10 سنة	11	34.4%
من 11-15 سنة	6	18.8%
16 فأكثر	6	18.8%
المجموع	30	93.8%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، حيث أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية اقل من 05 سنة بلغ عددهم 07 بنسبة 21.9% ومن 10-05 سنة بلغ عددهم 11 مستجوبا أي بنسبة 34.4% و في حين أنّ المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 11-15 سنة بلغ عددهم 06 مستجوبا أي بنسبة 18.8%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تفوق 16 سنة بلغ عددهم 06 مستجوبا أي بنسبة تقدر بـ 18.8%.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبيان

في هذا الفرع سيتم التطرق إلى تحليل المتغيرين بالاعتماد على مخرجات spss.

أولاً: تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بعمليات إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

في الجدول الموالي نعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بعمليات غدارة المعرفة وترتيبها حسب درجة توفرها بالكلية.

سنقوم بترتيب درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من خلال ترتيب العبارات التي ضمن الجدول الموالي:

أ- بعد توليد المعرفة:

الجدول رقم (8): وصف إجابات المستجوبين حول بعد توليد المعرفة.

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تشجع المؤسسة الموظفين على طرح الأفكار القابلة للتطوير و التطبيق	3.33	1.061	1	متوسطة
2	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة	3.23	1.006	3	متوسطة
3	تعتمد المؤسسة على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة	3.30	1.022	2	متوسطة
4	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للموظفين خارج المؤسسة لاكتساب المعارف	3.00	1.313	4	متوسطة
	المتوسط العام لبعء توليد المعرفة	3.2167	.92320	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد توليد المعرفة، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على عبارات محور توليد المعرفة بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي يقدر ب 3.2167، بانحراف معياري قدره 92320 ، وقد احتلت العبارة رقم (01) المرتبة الأولى، حيث يرى المستجوبين أن موظفي الكلية يبحثون دائما عن تشجيع المؤسسة للموظفين على طرح الأفكار القابلة للتطوير و التطبيق التي تساهم في تطوير أدائهم وأعمالهم بمتوسط حسابي قدره 3.33. وانحراف معياري 1.061، بينما العبارة رقم(04) حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.00 مما يعكس على أن الموظفين يرون أن المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية للموظفين خارج المؤسسة لاكتساب المعارف.

ب. بعد التشارك المعرفي:

الجدول رقم (9) وصف إجابات المستجوبين حول بعد التشارك المعرفي.

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	لدى المؤسسة هيكل مرن يسهل نشر و توزيع المعرفة بين الأفراد	3.43	1.006	3	عالية
6	تعمل المؤسسة على تمكين الأفراد من الوصول للوثائق المخزنة على الحوامل المادية و الالكترونية بكل حرية	3.63	.928	1	عالية
7	القيام بإصدار نشرات و دوريات أو مطبوعات لنشر و توزيع المعارف الجديدة	3.47	1.167	2	عالية
	المتوسط العام لبعد التشارك في المعرفة	3.5111	.80102	-	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية يوافقون على عبارات محور تشارك المعرفة بدرجة عالية ، حيث كان المتوسط الحسابي يقدر ب3.5111 وانحراف معياري 80102 و وقد احتلت العبارة رقم(06) المرتبة الأولى حيث يرى عدد من المستجوبين أن الموظفين المؤسسة تقوم ب تمكين الأفراد من الوصول للوثائق المخزنة على الحوامل المادية و الالكترونية بكل حرية بمتوسط حسابي يقدر ب3.63 وانحراف معياري قدره 928 ، بينما العبارة رقم(05) حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.43 وانحراف معياري 1.006 يقدر بما يعكس غياب هيكل مرن يسهل نشر و توزيع المعرفة بين الأفراد

ج. بعد تخزين المعرفة:

الجدول رقم (10): وصف إجابات المستجوبين حول بعد تخزين المعرفة.

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
8	تعتمد المؤسسة على التوثيق لحفظ المعرفة الصريحة	3.37	.850	3	متوسطة
9	تمتلك المؤسسة تقنيات و أنظمة معلومات لتخزين المعارف و الرجوع إليها	3.77	.817	1	عالية
10	تعمل المؤسسة على ترميز و خزن المعلومات لتسهيل استخدامها	3.43	.898	2	عالية
	المتوسط العام لبعد تخزين المعرفة	3.8111	.72017	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على عبارات محور تخزين المعرفة بدرجة عالية، حيث كان المتوسط الحسابي يقدر ب3.8111 وانحراف معياري يقدر ب72017. وقد احتلت العبارة رقم (09) المرتبة الأولى، حيث يرى عدد من المستجوبين أن المؤسسة تمتلك تقنيات و أنظمة معلومات لتخزين المعارف و الرجوع إليها بمتوسط حسابي يقدر ب3.77 وانحراف معياري يقدر ب817، بينما العبارة رقم (08) قد حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر ب3.37 وانحراف معياري يقدر ب850 مما يعكس على أن المؤسسة لا تعتمد على التوثيق لحفظ المعرفة الصريحة.

د. تطبيق المعرفة:

الجدول رقم (11): وصف إجابات المستجوبين حول بعد تطبيق المعرفة

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
11	تقوم المؤسسة بمنح حرية للموظفين في تجسيد المعرفة	3.37	.850	3	متوسطة
12	يساهم استخدام و تطبيق معارف جديدة في تعزيز روح الإبداع و التعلم لدى الأفراد	3.77	.817	1	عالية
13	تعمل المؤسسة على تشجيع الأفراد على تطبيق الأفكار و تطوير طرق عمل جديدة	3.43	.898	2	عالية
	المتوسط العام لبعد تطبيق المعرفة	3.5222	.70945	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على عبارات محور تطبيق المعرفة بدرجة عالية، حيث كان المتوسط الحسابي يقدر ب 3.5222 و انحراف معياري يقدر ب 70945. وقد احتلت العبارة رقم (12) المرتبة الأولى حيث يرى عدد من المستجوبين أن استخدام و تطبيق معارف جديدة يساهم في تعزيز روح الإبداع و التعلم لدى الأفراد بمتوسط حسابي يقدر ب3.77 وانحراف معياري. 817 بينما العبارة رقم (11) حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر ب3.37 وانحراف معياري يقدر ب850 مما يعكس على أن المؤسسة لا تمنح الحرية للموظفين في تجسيد المعرفة.

الجدول رقم(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الرقم	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	توليد المعرفة	3.2167	.92320	4	متوسطة
02	التشارك في المعرفة	3.5111	.80102	3	عالية
03	تخزين المعرفة	3.8111	.72017	1	عالية
04	تطبيق المعرفة	3.5222	.70945	2	عالية
				-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن كل من أبعاد التشارك في المعرفة و تخوين المعرفة إضافة إلى تطبيق المعرفة جاءوا بدرجة عالية، أما بعد توليد المعرفة جاء بمستوى متوسط، وكان أعلى متوسط حسابي لبعث تخزين المعرفة هو (3.8111) وانحراف معياري (0.72017). وهذا ما يدل على أن هناك تخزين للمعرفة لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ويليه تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (3.5222) وانحراف معياري (0.70945) وهو ما يفسر حرص موظفي الكلية على تطبيق المعرفة ، ثم يأتي في المرتبة الثالثة بعد التشارك في المعرفة بمتوسط حسابي(3.5111) وانحراف معياري (0.80102)، ثم يأتي في المرتبة الرابعة و الأخيرة توليد المعرفة بمتوسط حسابي (3.2167) وانحراف معياري(0.92320. وهو ما يعكس النظرة السلبية من قبل موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة،.

ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني المتعلق أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات محور أداء الموارد البشرية

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	هناك مستودعات بيانات الكترونية ترجع إليها المؤسسة في حالة توفر فرص عمل جديدة	3.43	1.040	3	عالية
02	تفضل المؤسسة اللجوء إلى التوظيف الداخلي لشغل المناصب المهمة	3.47	.973	2	عالية
03	يتم تخصيص ميزانيات كافية لتدريب العاملين	3.03	.890	7	متوسطة
04	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية الفعلي من خلال تحليل واقع العمل	3.23	.971	5	متوسطة
05	يوفر نظام تقييم الأداء قاعدة بيانات تساعد على وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية	3.40	.894	4	عالية
06	ينظر لتقييم الأداء على انه وسيلة لتحسين أداء الموظفين	3.57	.817	1	عالية
07	تقدم المؤسسة تعويضات تتناسب مع توقعات الموظفين	3.17	.874	6	متوسطة
08	تعتمد المؤسسة باستمرار برامج الرواتب و الحوافز بما يتلاءم واستحقاق العاملين	2.83	1.071	8	متوسطة
	المتوسط العام لمحوار أداء الموارد البشرية	3.2716	.69763	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على عبارات محور أداء الموارد البشرية بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي يقدر ب 3.2716 بانحراف

معياري 69763.6، وقد احتلت العبارة رقم (06) المرتبة الأولى، حيث يرى أغلبية المستجوبين أن الجامعة تقييم الأداء وسيلة لتحسين من أداء الموظفين بمتوسط حسابي قدره 3.57، وانحراف معياري 817.8، بينما العبارة (08) حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.83 وانحراف معياري 1.071 مما يعكس ضعف و غياب برامج الرواتب و الحوافز بما يتلاءم واستحقاق العاملين

رابعاً: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

لقبول أو رفض فرضيات الدراسة استخدمنا تحليل الانحدار البسيط، وقاعدة الرفض أو القبول هي:

إذا كان مستوى الدلالة أقل من 5% نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدم.

1- الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة
H1: لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

H1-1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة

الجدول رقم (14): تحليل تباين الانحدار بين إدارة المعرفة و تحسين أداء الموارد البشرية

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	F المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر إدارة المعرفة في التمكّن الشخصي على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة	0.796	0.386	0.793	46.720	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح نتائج الجدول اعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ($R=0.796$) بين ادارة المعرفة وأداء الموارد البشرية، وأن قيمة ($F=46.720$) ومستوى الدلالة 0.000 وأن معامل التحديد ($R^2=0.634$) وهذا يعني أن تحسين أداء الموارد البشرية قد فسرت (63.4%) من تباين إدارة المعرفة لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة والباقي (36.6%) راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

بما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو اقل من 5% فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة إنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

2- اختبار الفرضية الفرعية

2- الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة".

H_1-0 لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

H_1-1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

الجدول رقم (15): تحليل تباين الانحدار بين التشارك المعرفي و تحسين أداء الموارد البشرية

البيان	R	R2	معامل الانحدار	F	مستوى الدلالة
أثر توليد المعرفة على تحسين أداء أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة	0.730	0.532	0.553	30.725	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح نتائج الجدول اعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ($R=0.730$) بين التشارك المعرفي والتمكن الشخصي، وأن قيمة ($F=30.725$) ومستوى الدلالة 0.000 وأن معامل التحديد ($R^2=0.532$) وهذا يعني أن تحسين أداء الموارد البشرية قد فسرت (53.2%) من تباين التشارك المعرفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والباقي (46.8%) راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

بما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو اقل من 5% فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة..

3- الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الثالثة على أنه: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة فيعلى أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة..".

H_3-0 : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

H_3-1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

الجدول رقم (16): تحليل تباين الانحدار بين التشارك المعرفي تحسين أداء الموارد البشرية

مستوى الدلالة	F	معامل الانحدار	R2	R	البيان
0.000	31.042	626.	0.535	0.731	أثر التشارك المعرفي d على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح نتائج الجدول اعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ($R=0.731$) بين إدارة المعرفة و أداء الموارد البشرية، وأن قيمة ($F=31.042$) ومستوى الدلالة 0.000 وأن معامل التحديد ($R^2=0.535$) وهذا يعني أن تحسين أداء الموارد البشرية قد فسرت (53.5%) من تباين إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والباقي (46.5%) راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي

الاستنتاج:

بما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو اقل من 5% فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

4- الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الثانية على أنه: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة."

H_2-0 : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

H_2-1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

الجدول رقم (17): تحليل تباين الانحدار بين تخزين المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية

البيان	R	R2	معامل الانحدار	F	مستوى الدلالة
أثر تخزين المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.	0.640	0.410	0.610	18.736	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح نتائج الجدول اعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ($R=0.640$) بين التشارك المعرفي والرؤية المشتركة، وأن قيمة ($F=18.736$) ومستوى الدلالة 0.000 وأن معامل التحديد ($R^2=0.410$) وهذا يعني أن تحسين أداء لموارد البشرية قد فسرت (61%) من تخزين المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والباقي (39%) راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

بما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 5% فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.
الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة على أنه: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

H_4-0 : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة

H_4-1 : تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.

الجدول رقم(18): تحليل تباين الانحدار بين تطبيق إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية

البيان	R	R2	معامل الانحدار	F	مستوى الدلالة
أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة.	0.640	0.410	0.610	18.736	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح نتائج الجدول اعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ($R=0.640$) بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية، وأن قيمة ($f=18.736$) ومستوى الدلالة 0.000 وأن معامل التحديد ($r^2=0.610$) وهذا يعني أن تحسين أداء الموارد البشرية قد فسر (61%) من تباين تطبيق المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والباقي (39%) راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج:

بما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 5% فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة

خلاصة الفصل

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث تناولنا في هذا الفصل مبحثين المبحث الأول تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة والتعريف بميدان الدراسة، أما في المبحث الثاني تحليل النتائج واختبار الفرضيات كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة

خاتمة

خاتمة:

في ظل موجة التغيرات الهائلة للتكنولوجيا في الوقت الراهن، ظهرت إدارة المعرفة كتوجه إداري حديثاً وحتماً للمنظمات المعاصرة، نظراً لما توفره، من قيم معرفية، فهي تسعى لتقديم الحلول للقضايا والمشكلات المتعلقة بجذب وإنتاج المعرفة ومشاركتها مع الأفراد والجماعات والمنظمات، إدارة المعرفة تهتم باستثمار الموارد المعرفية لبناء ذاكرة للمنظمة تعمل على تبادل المعرفة والمشاركة في إنتاجها، وفق عملية مستمرة، وتعمل على استغلال المعلومات في خلق المعارف المطلوبة وتخزينها وتوزيعها وتطويرها بشكل مستمر، للارتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية، وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالتطبيق على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وفيما يلي سيتم استعراض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بالاستناد إلى الجانب النظري ونتائج التحليل الإحصائي، مع عرض أهم المقترحات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

1- نتائج الدراسة :

أ-نتائج الجزء النظري

- ✓ يمكن توفير بنية هيكلية متينة لإدارة المعرفة بتوفير ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم ومشاركة المعارف بالإضافة مواكبة التغيرات الحديثة في التكنولوجيا والهياكل القاعدية المتطورة ووجود إطارات وكوادر متخصصة في مجال العمل؛
- ✓ يمكن خلق قيمة مضافة للمنظمة بتضافر جهود أفرادها وتوافر الإمكانيات المعرفية المساعدة على ذلك؛
- ✓ تقوم إدارة المعرفة بالاستثمار في المورد البشري باعتباره مورد استراتيجي تنافسي من خلال تدريبه وزيادة كفاءته ومهارته لبلوغ الريادة وتحسين الأداء التنظيمي،
- ✓ تكمن مهام إدارة المعرفة في مسؤوليتها عن استخراج المعارف الضمنية لرأس المال الفكري ومحاولة تجسيدها وتحويلها إلى معارف صريحة؛

✓ إن الولاء الذي تكتسبه المنظمة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها ميزة تنافسية دائمة ويكسبها عوائد وقيمة سوقية عالية .

نتائج الجزء التطبيقي

✓ أظهرت نتائج الدراسة أنه: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، و أن تحسين أداء الموارد البشرية قد فسرت (63.4%) من تباين إدارة المعرفة لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة والباقي (36.6%) راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

✓ أظهرت نتائج الدراسة أنه: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، أن تحسين أداء الموارد البشرية قد فسرت (53.2%) من تباين التشارك المعرفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والباقي (46.8%) راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

✓ أظهرت نتائج الدراسة أنه: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة. أن تحسين أداء الموارد البشرية قد فسرت (53.5%) من تباين إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والباقي (46.5%) راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي

✓ أظهرت نتائج الدراسة أنه: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، وأن تحسين أداء لموارد البشرية قد فسرت (61%) من تخزين المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والباقي (39%) راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

✓ أظهرت نتائج الدراسة أنه: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة،

2- الاقتراحات

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الإطار النظري وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات أهمها:

- ✓ ضرورة تحديث وتطوير برامج وإدارة المعرفة في الكلية.
- ✓ ضرورة العمل تكوين وتدريب العمال التي من شأنها أن تدعم قدرات الأفراد على تطوير قدراتهم بما ينعكس إيجابا على مستوى المعرفة الموجودة.
- ✓ يتوجب على الجامعة تطوير الآليات اللازمة لتحويل المعارف الضمنية إلى صريحة مثل تشجيع فرق العمل الجماعي وتشكيل ثقافة تنظيمية داعمة لتشارك المعارف..
- ✓ من الضروري القيام بإنشاء شبكة اتصال داخلي لإدارة المعرفة أو إنشاء مكتبة إلكترونية تتضمن قواعد المعرفة بالجامعة، وتنمية ذاكرة تنظيمية للعمليات تمكن من بناء قاعدة معرفية من شأنها تقوية الرصيد المعرفي بالجامعة.

3. آفاق الدراسة

يعتبر ميدان إدارة المعرفة و كذلك أداء الموارد البشرية مجالا خصبا للكثير من البحوث الحديثة يمكن اقتراح بعضها:

- ✓ نموذج لتطبيق إدارة المعرفة يتماشى مع خصوصيات الموظفين في الجامعة..
- ✓ مساهمة إدارة المعرفة في تمكين العاملين.
- ✓ علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية في الجامعة

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات "عالم المعلومات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2009.
2. أحمد محسن، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال-التعلم التنظيمي، دار نشر للتوزيع، عمان، 2016.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012.
4. بدوي أحمد زكي، معهد المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 1982.
5. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2014.
6. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، دار اثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
7. حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2016.
8. حوحو مصطفى، إدارة المعرفة، محاضرات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2021.
9. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2014.

10. راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
11. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصدر - 2003.
12. زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2006.
13. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية - في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة-، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة -مصر-، 2012.
14. السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية -مصر- ، 2013.
15. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2018.
16. عامر عبد الرزاق ناصر، إدارة المعرفة- في إطار نظم الذكاء والأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط، عمان-الأردن، 2015.
17. عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، ط1، القاهرة، مصر، 2003.
18. عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، المنصورة، 2007.
19. عبد الستار العلي، الدخول إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن-، 2009.

20. علاء عبد الرزاق سامي، تكنولوجيا المعلومات، دار المكتبة الوطنية، ط1، عمان - الأردن-، 2008.
21. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2005.
22. فايز عبد الرحمان، التعلم التنظيمي، دار الجليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
23. فريدمان مايك، فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصدر، 2006.
24. ليث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2013.
25. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -، دار الشروق للمشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن- 2000.
26. هيام محمود المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، أرجيلس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن- ، 2012.
27. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
28. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجية متكامل، دار الورق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.

الرسائل والأطروحات:

1. جلال الدين بوعطية، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على المال بمؤسسة سونلغاز، عنابة، الجزائر، 2008.
2. حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.

3. سي أحمد نذير، تقييم أداء الموارد البشرية، حالة مؤسستي سوناطراك وسيفيتال، مذكرة تخرج دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2012.

4. صبرينة لطرش، عديلة العلواني، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين-دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018.

الملتقيات والمجلات:

1. إبراهيم رسول هاني، كريم سالم حسين الغالبي، اقتصاد المعرفة ونظرية النمو الحديثة، مجموعة ملتقيات مقدمة ضمن القمة العالمية للمعلوماتية حول "الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة"، تم جمعها من طرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر - ، 2006.

2. إيمان سعود أبو نضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي -أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء التميز في القطاع الحكومي، الرياض -المملكة العربية السعودية، 4 نوفمبر 2009.

3. بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة - دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة - الجزائر، ديسمبر 2014.

4. بن باير حبيب، بلجوم فريد، دور المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في منظمات الأعمال.

5. بن عامر عبد الكريم، بلحريزي زينب، إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، عين تيموشنت، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 1، عين تيموشنت، جوان 2019.

6. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Hols apple. C. and M Singh. The knowledge Value chain ModelM Activities for competitu
2. YvonMovgin, processus, les outilles d'optimisation de la performance, paris, 2004.

المواقع الالكترونية:

1. :www.facebook.com/segcmsilahttp/.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص: إدارة اعمال

استمارة بحث حول:

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية
دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة

السيد(ة) الفاضل(ة):

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تم اعدادها وفقا لمقتضيات البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة لإتمام مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعوان: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

ونظرا لأن آراءكم مهمة جدا حول هذا الموضوع اطلب من سيادتكم الموقرة التفضل بملأ هذه الاستمارة بعد قراءتها بعناية بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم من أجل نجاح البحث، كما نؤكد لسيادتكم أنه سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لمجهوداتكم وحسن تعاونكم من أجل انجاز هذا البحث العلمي.

لكم منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير

اشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالبتين:

- العيد فراحتية

- سمية سفاري

- هند بلباي

2021/2020

الاستمارة

الجزء الأول:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: 18-30 سنة 31-40 41-50 51 فما فوق

المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراه آخر أذكره:

المنصب الوظيفي: عميد كلية نائب عميد رئيس قسم نائب رئيس قسم

مسؤول تخصص مسؤول شعبة وظيفة أخرى

الخبرة: اقل من 05 سنوات 5-10 سنة 11-15 سنة 15 سنة فما فوق

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
توليد المعرفة: أي استخلاص المعلومات والأفكار من البنية الداخلية والخارجية للمؤسسة تقوم المؤسسة من أجل توليد المعرفة ب:						
1	تشجع المؤسسة العاملين على طرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق					
2	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة					
3	تعتمد المؤسسة على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة					
4	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للعمال خارج المؤسسة لاكتساب المعارف					
التشارك في المعرفة: أي تبادل ومشاركة المعرفة داخل المؤسسة، وتوزيعها على أفراد المؤسسة للاستفادة منها بالاعتماد على الوسائل المتوفرة بها						
5	لدى المؤسسة هيكل مرن يسهل نشر وتوزيع المعرفة بين الأفراد					
6	تعمل المؤسسة على تمكين الأفراد من الوصول للوثائق المخزنة على الحوامل المادية والالكترونية بكل حرية					
7	القيام بإصدار نشرات ودوريات أو مطبوعات لنشر وتوزيع					

					المعارف الجديدة	
تخزين المعرفة: أي الاحتفاظ بالمعرفة من خلال قواعد البيانات والأنظمة الخبيرة وإمكانية الاسترجاع						
					تعتمد المؤسسة على التوثيق لحفظ المعرفة الصريحة	8
					تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلومات لتخزين المعارف والرجوع إليها	9
					تعمل المؤسسة على ترميز وخرن المعلومات لتسهيل استخدامها	10
تطبيق المعرفة: ترجمة المعارف إلى عمليات قابلة للتنفيذ لحل المشاكل وتحقيق التميز						
					تقوم المؤسسة بمنح حرية للعاملين في تجسيد المعرفة	11
					يساهم استخدام وتطبيق معارف جديدة في تعزيز روح الإبداع والتعلم لدجى الأفراد	12
					تعمل المؤسسة على تشجيع الأفراد على تطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعمل	13
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	هناك مستودعات بيانات إلكترونية ترجع إليها المؤسسة في حالة توفر فرص عمل جديدة					
2	تفضل المؤسسة اللجوء إلى التوظيف الداخلي لشغل المناصب المهمة					
3	يتم تخصيص ميزانيات كافية لتدريب العاملين					
4	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية الفعلي من خلال تحليل واقع العمل					
5	يوفر نظام تقييم الأداء قاعدة بيانات تساعد على وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية					
6	يستعمل لتقييم الأداء على أنه وسيلة لتحسين أداء العاملين					
7	تقدم المؤسسة تعويضات تتناسب مع توقعات العاملين					
8	تعتمد المؤسسة باستمرار برامج الرواتب والحوافز بما يتلاءم واستحقاق العاملين					



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): بلعاري كهندي المولود(ة) بتاريخ: 1997 / 01 / 16 ب. بالمسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 135089607 الصادر بتاريخ: 24/04/2016 عن: بالمسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علم التدبير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية:
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور إدارة الشركة في تحسيس أداء الموارد
المستند إلى: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف
بالمسيلة

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

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع والبصمة

.....



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): محمد بوضياف المولود(ة) بتاريخ: 15/11/1997 ب: المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 206763333 الصادرة بتاريخ: 11/06/2021 عن: بلدية المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعية: علوم تجريبية تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2020/2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء
الموارد البشرية - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة

أصح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع والبصمة

الملخص:

تعد المعرفة حاليا اهم الموارد الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، لذا تسعى المؤسسات جاهدة الى استغلالها في سبيل خلق الثروة و التميز، وبهذا يعتبر التحدي الحقيقي للمؤسسات هو تركيز الجهود لاستقطاب وتنمية والمحافظة على الموارد البشرية القادرة على الابداع والابتكار ومن ثم التميز والتفوق .

تهدف هذه الدراسة الى ابراز اثر ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة، من خلال اجراء دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف -المسيلة- ، وذلك بالاعتماد على الاستبانة باعتبارها الاداة الرئيسية في البحث، كما تم تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها بالاعتماد على برنامج SPSS ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج على الصعيدين النظري والميداني ابرزها وجود اثر ايجابي لعمليات ادارة المعرفة (توليد المعرفة، تشارك المعرفة ، تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة) على اداء الموارد البشرية، وازافة الى تقديم مجموعة من التوصيات .

الكلمات المفتاحية

ادارة المعرفة، اداء الموارد البشرية، توليد المعرفة ، تشارك المعرفة ، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة.

Résumé:

La connaissance est actuellement la ressource stratégique la plus importante pour l'institution, de sorte que les institutions s'efforcent de les exploiter afin de créer de la richesse et de l'excellence, et donc le véritable défi pour les institutions est de concentrer les efforts pour attirer, développer et maintenir des ressources humaines capables de créativité et d'innovation. , puis l'excellence et l'excellence.

Cette étude vise à mettre en évidence l'impact de la gestion des connaissances dans l'amélioration de la performance des ressources humaines dans l'organisation, en réalisant une étude de terrain à l'Université de Mohamed Boudiaf - M'Sila - basée sur le questionnaire comme outil principal dans la recherche, et données et informations ont été analysées et traitées à l'aide du programme spss. L'étude a atteint un ensemble de résultats tant sur le plan théorique que sur le terrain, notamment la présence d'un impact positif des processus de gestion des connaissances (génération de connaissances, partage de connaissances, stockage de connaissances et connaissances application) sur la performance des ressources humaines, en plus de fournir un ensemble de recommandations.

les mots clés:

Gestion des connaissances , performance des ressources humaines , Génération de connaissances, partage des connaissances, stockage des connaissances, application des connaissances.