

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث 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  
تحت عنوان:

أثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية

- دراسة تطبيقية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة -

إشراف

ا. د برحومة عبد الحميد

من إعداد:

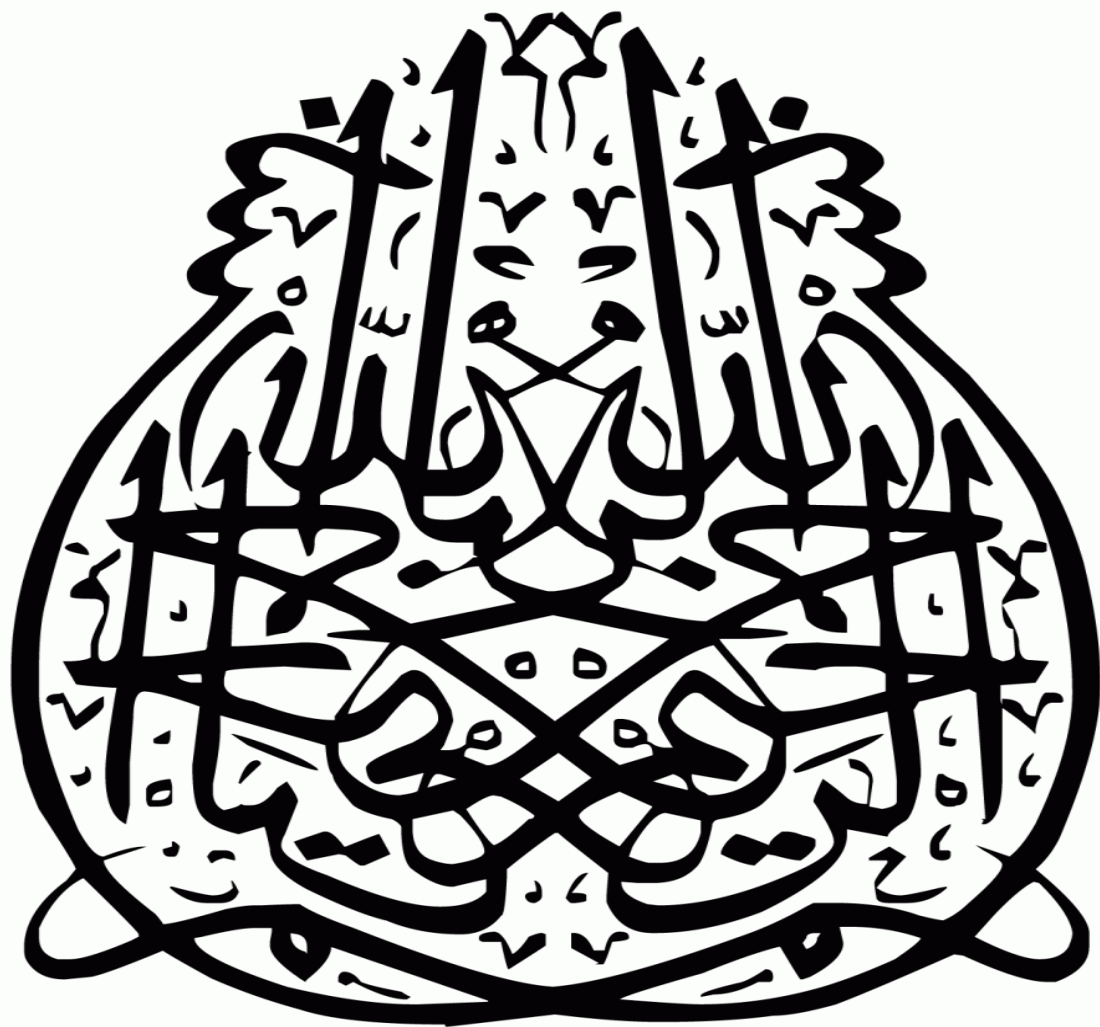
- دحيري الشيماء

- بن قسمية بريكة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
قروش عيسى	أستاذ محاضر - أ -	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
عبد الحميد برحومة	أستاذ	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
بعيطيش شعبان	أستاذ محاضر - أ -	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2021





"ربي اوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا  
ترضاه وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين"  
سورة النمل الآية 19.

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور عبد الحميد برحومة  
لتفضله بالإشراف على هذا العمل وعلى ما قدمه لنا  
من نصائح وتوجيهات لإكمال هاته المذكرة.

كما نتقدم بالشكر لكل من لجنة المناقشة ولكل من عمال مؤسسة اتصالات  
الجزائر سواء في مدينة بوسعادة او مسيلة على تعاونهم معنا وتخصيصهم جزء  
من وقتهم لنا ومساعدتهم لنا في القيام بالدراسة الميدانية.

وفي الاخير اتقدم بالشكر لكل اساتذة قسم علوم التسيير والى كل طلبة  
الماستر إدارة أعمال دفعة: 2020/2021.

## الإهداء

أهدي جهدي هذا إلى الوالدين الكريمين  
\_حفظهما الله\_ والى جميع أفراد عائلتي لمساندتهم  
المعنوية لي في هاته الفترة والى كل صديقاتي من  
قريب أو من بعيد واتمنى لهم السعادة والتوفيق والى  
كل من وسعهم قلبي وذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

بن قسمية بريكة

" الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات والصلاة والسلام على  
خير البرية محمد صلى الله عليه وسلم "

• أهدي عملي هذا لكم بكل نفس طيبة تتبعها تحية عطرة- وبعد:

• أهدي ثمرة عملي هذا إلى من أحمل اسمه بكل افتخار والذي  
العزيز و إلى أحق الناس بصحبته، ينبوع العطف والحنان،  
نافورة بيتنا الفياضة التي لا نوافيها حقها مهما عملنا جاهدين  
" ما ما حبيبتني "

• الذين تقاسمت معهم حنان أمي وأبي وكانوا دوما هم الأصدقاء  
هم الرفقاء، سر بهجتي وسعادتي، والذين أستمد عزتي  
وإصراري منهم اخوتي أحبابي قلبي

• وإلى ابنة أختي حبيبتني " رنيم "

• إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل شكري الجزيل  
وامتثاني الكبير ل أستاذي الفاضل الدكتور "برحومة عبد  
الحميد"، وإلى كل من علمني حرفا ولم يبخل بالعطاء اسانذتي  
الاعزاء، وجزيل الشكر للأستاذ «عبد الحلیم مهداوي»، وإلى  
السيد بوشارب ناصر

• وإلى رفيقتي في هذا العمل، ودفعة ماستر إدارة أعمال

2021\_2020

• كل من لم يتسع له المجال لذكره ولم تنسه الذاكرة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير عمليات ادارة المعرفة على اداء الموارد البشرية، حيث تسعى الدراسة الى معرفة وجهة نظر الأفراد العاملين بخصوص عمليات ادارة المعرفة من تشخيص وتوليد وتخزين وتشارك وتطبيق للمعرفة ومدى تأثيرها في تحسين ادائهم.

لهذا الغرض تم القيام بدراسة حالة الأفراد العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة من خلال، أولاً: اجراء مقابلة مع احد المسؤولين، وثانياً: توزيع استبانة مكونة من 46 سؤال وزعت على موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، وكذا الوكالة التابعة لها في بوسعادة، حيث تم اختبار عينة عشوائية مكونة من 30 مفردة، وتمت الاستعانة ببرنامج للتحليل (SPSS-v26)، وبينت النتائج الأثر الإيجابي لعمليات ادارة المعرفة وبنسب مختلفة على اداء العاملين بالمديرية ووكالة بوسعادة.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء، أداء الموارد البشرية.

## Abstract:

This study aimed to know the impact of knowledge management processes on the performance of human resources. The study seeks to know the point of view of people working on knowledge management processes in terms of diagnosing, generating, storing, sharing and applying knowledge and their impacts on improving employees performance.

For this purpose, a case study was carried out with people working in the Operational Direction of Algeria Telecom in M'sila (ODAT), through two means, the first, was an interview with one of the head managers, and the second was the distribution of a questionnaire composed of 46 questions distributed to employees of ODAT and its subsidiary in Bousaada. A random sample of 30 people was tested using (SPSS-v26), and the results showed that there were positive impacts of knowledge management processes with different proportions on the performance of employees of both ODAT and its subsidiary of Bousaada.

**Keywords:** knowledge management, knowledge management processes, performance, human resource performance.

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
-	البسمة
-	شكر و عرفان
-	اهداء
-	الملخص
أد	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية</b>	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
07	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول ادارة المعرفة
11	المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة
14	المطلب الثالث: مفاهيم متعلقة بإدارة المعرفة
15	المطلب الرابع: عمليات ومعوقات إدارة المعرفة
20	المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية
20	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء
21	المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
24	المطلب الرابع: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية واهم معوقاتها
26	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية
26	المطلب الأول: العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية
26	المطلب الثاني: علاقة عمليات إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية
28	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر عمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة</b>	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
31	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
32	المطلب الثاني: نبذة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة
34	المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة في المجال المعرفي
36	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
36	المطلب الأول: متغيرات وأدوات الدراسة
36	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
46	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
52	خلاصة الفصل
54	الخاتمة
57	قائمة المراجع
60	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1.	حظيرة المشتركين بمديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة	35
2.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	36
3.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	37
4.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	38
5.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	39
6.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	39
7.	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد توليد المعرفة	40
8.	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تخزين المعرفة	41
9.	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد التشارك في المعرفة	42
10.	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تطبيق المعرفة	43
11.	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور أداء الموارد البشرية	45
12.	أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية	46
13.	أثر توليد المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية	47
14.	أثر تخزين المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية	48
15.	أثر التشارك في المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية	49
16.	أثر تطبيق المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية	50

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1.	أنموذج الافتراضي للدراسة	د
2.	أنماط المعرفة	10
3.	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	16
4.	عملية توليد المعرفة وفق نموذج (SECI)	17
5.	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر المسيلة	33
6.	الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر ببوسعادة	33
7.	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	37
8.	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	37
9.	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	38
10.	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	39
11.	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	40
12.	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد توليد المعرفة	41
13.	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تخزين المعرفة	42
14.	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد التشارك في المعرفة	43
15.	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تطبيق المعرفة	44
16.	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور أداء الموارد البشرية	45
17.	اتجاه العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية	46
18.	اتجاه العلاقة بين توليد المعرفة وأداء الموارد البشرية	47
19.	اتجاه العلاقة بين تخزين المعرفة وأداء الموارد البشرية	48
20.	اتجاه العلاقة بين التشارك في المعرفة وأداء الموارد البشرية	49
21.	اتجاه العلاقة بين تطبيق المعرفة وأداء الموارد البشرية	50
22.	أنموذج الدراسة المقترح	51

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
60	استمارة المقابلة مع رئيس دائرة الممتلكات والوسائل بالمديرية العملية للاتصالات بالمسيلة.	.1
64	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	.2
65	مخرجات Spss	.3

مقدمة

يشهد عالمنا المعاصر الكثير من التغيرات السريعة، خاصة في بيئة الأعمال، وقد صاحب هذا التغيير تطورات ادت الى ظهور وظائف إدارية جديدة داخل المؤسسة لم تكن لها اهمية من قبل، وكذا سرعة التغيرات التكنولوجية والتحول من الفكر الاقتصادي التقليدي الى الفكر الاقتصادي المرتكز على المعرفة، لان المعرفة أصبحت اساس عمل المنظمات في يومنا هذا وتمثل الاستغلال الامثل للمعلومات والخبرات والقدرات والمهارات لفهم الاحداث وادراكها في أقصر وقت ممكن وبشكل أفضل. إضافة إلى ذلك، لقد اصبحت منظمات الاعمال في العصر الحديث تهتم بالعديد من الوظائف وعلى رأسها وظيفة ادارة الموارد البشرية التي تعتبر المحدد الاساسي لرفع كفاءة واداء اي تنظيم، ومن ثم تحقيق اهدافه، ومن هذا المنطلق برزت ضرورة وضع نظام رقابة على عمل المورد البشري في المؤسسة يهدف إلى ضمان التحسين المستمر لأدائه ويعالج الانحرافات التي قد تحدث في الوقت المناسب وبأقل الكلف.

إن التطورات التكنولوجية جعلت منظمات الأعمال تدرك أهمية المعلومات ونوعيتها وسرعة تداولها أمر لا غنا عنه لضمان توسع حيز التوقع والتميز والقدرة على مواجهة التنافس في بيئة الأعمال، وهو ما جعل الباحثون في حقل الإدارة يركزون على الدور الذي يلعبه المورد البشري في الاضطلاع بمهمة بتوليد المعرفة من خلال الإبداع والابتكار وتداولها وتخزين الفائض منها لاستغلاله عند الحاجة، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة البحث في أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

## 1. إشكالية الدراسة:

لقد عرفت بيئة الأعمال في الجزائر تحول كبير، ناتج عن توجه السلطات العمومية لتطوير مجال تكنولوجيا المعلومات وتشجيع الإبداع والابتكار، وهو ما انعكس على سلوك المؤسسات الاقتصادية في إدارة مختلف وظائفها، خاصة إدارة الموارد البشرية التي تعتبر المتأثر الأول بهذا التطور من ناحية، واعتبار أن الأفراد العاملين بالمؤسسة هم المحرك الأساس للنشاط وهم أساس الإبداع والابتكار المولد للمعرفة وتطويرها وتطبيقها، لتكون بالمقابل حافزا لتحسين أدائهم من ناحية أخرى. انطلاقا مما سبق، جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي:

**ما أثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة؟**

ولتوضيح إشكالية الدراسة أكثر ارتأينا طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- أ. هل لعملية توليد المعرفة أثر في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ب. ما أثر تخزين المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ج. هل لتطوير المعرفة أثر في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- د. ما أثر تطبيق المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

## 2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة بطريقة منهجية وعلمية، تم بناء الدراسة على الفرضيات التالية:

أ. **الفرضية (01):** لعملية توليد المعرفة أثر في تحسين اداء الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة.

- ب. **الفرضية (02):** لتخزين المعرفة أثر في تحسين أداء الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة.
- ج. **الفرضية (03):** لعملية التشارك في المعرفة أثر في تحسين أداء الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة.
- د. **الفرضية (04):** تؤثر عملية تطبيق المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة.

### 3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- أ. التعرف على إدارة المعرفة كأسلوب اداري حديث يساعد المؤسسات على تحسين أدائها التنظيمي.
- ب. الاطلاع على عمليات انتاج المعارف وتشاركها داخل المؤسسة، وانعكاساتها على تطوير القدرات الابداعية للموارد البشرية.
- ج. مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بعمليات ادارة المعرفة وأثرها في تحسين أداء مواردها البشرية.

### 4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- أ. التعرف على واقع ادارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية وابرار أهميتها في تحقيق النجاح والتميز.
- ب. التعرف على الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.
- ج. ابرار أهمية تحسين أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة.
- د. قياس الاثر المباشر لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة.

### 5. منهج الدراسة:

- من اجل تحقيق اهداف الدراسة والوصول للنتائج المنتظرة، ولمعالجة الاشكالية المطروحة تم الاعتماد في هذه الدراسة على:
- أ. **المنهج الوصفي** في الجانب النظري للدراسة، للتعريف بمتغيري الدراسة وهما عمليات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية.
- ب. **المنهج الاستقرائي** في الجانب التطبيقي لاستقراء وتحليل نتائج الدراسة الإحصائية التي أجريت على عينة عشوائية من الأفراد العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة.

### 6. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- أ. **الحدود المكانية:** جرت هاته الدراسة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة والوكالة التابعة لها بمدينة بوسعادة.

ب. **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي بداية من الفصل الاول من العام الجامعي: 2021/2020.

## 7. الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات التي لها صلة مباشرة بموضوع دراستنا ما يلي:

**الدراسة الاولى:** دراسة غضبان ليلي، "دور ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمجمع صيدال"، اطروحة دكتوراه، جامعة باتنة1، 2018.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية بمجمع صيدال كمؤسسة محل الدراسة، وقد استخدمت اداة الاستبيان في جمع البيانات، حيث تم توزيع 350 استبانة على عينة عشوائية من الافراد العاملين بمجمع صيدال وتم استرجاع 317 ولقد كان حجم العينة المعتمد عليها مساويا الى 305، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي وكان من ابرز نتائجها:

- وجود علاقة تأثيرية مباشرة بين ادارة المعرفة واداء الموارد البشرية؛
- وجود تأثير غير مباشر لإدارة المعرفة على تحسين اداء الموارد البشرية بمجمع صيدال.

ب. **الدراسة الثانية:** دراسة بومدين يوسف، "اثر الاستثمار في تكنولوجيا ادارة المعرفة على رفع كفاءة الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية عين الدفلى"، 2018.

هدفت هاته الدراسة الى اختبار اثر استثمار تكنولوجيا ادارة المعرفة على رفع كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وقد تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات (66 استبانة صالحة للتحليل) تكونت عينتها من 75 موظف وموظفة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج اهمها : وجود اثر إيجابي للاستثمار في تكنولوجيا ادارة المعرفة على رفع كفاءة الموارد البشرية.

ج. **الدراسة الثالثة:** دراسة فراج الطيب " اثر ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل "موبيليس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بوبكر بالقائد- تلمسان، الجزائر، 2007.

عالجت هذه الدراسة أهم الآثار المترتبة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات ادارة المعرفة على الموارد البشرية داخل المؤسسة، بحيث تم التوصل في نهاية الدراسة إلى ان المعرفة هي المورد الاكثر اهمية لتحقيق الميزة التنافسية وهي تشكل اسلوب اداري متكامل.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات المذكورة كون أنها تهتم بعمليات إدارة المعرفة من توليد وتخزين وتشارك وتطبيق للمعرفة وقياس أثرها على تحسين أداء الموارد البشري في المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالتها ببوسعادة، إذن فهي تختلف عن سابقتها من حيث الاهتمام بمكونات المتغير المستقل في حد ذاته (عمليات إدارة المعرفة) وأثرها في تحسين أداء المورد البشريين، كما تختلف من حيث البعد المكاني والبعد الزمني.

## 8. هيكل الدراسة:

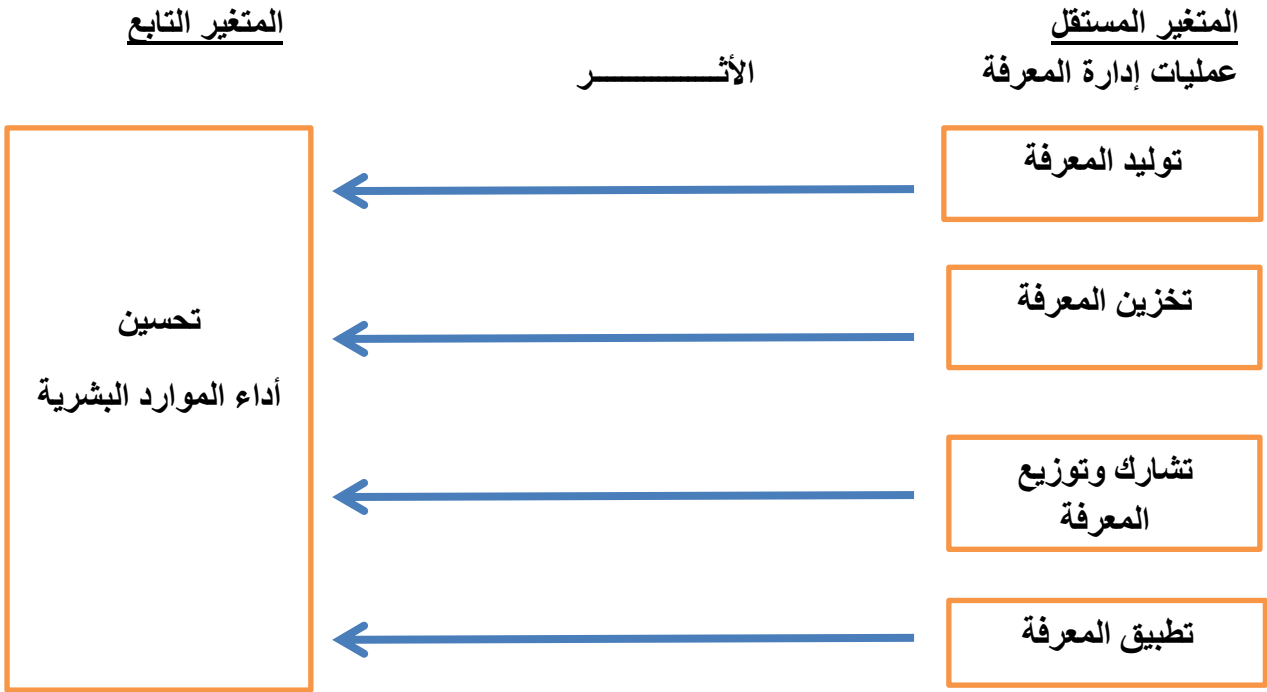
للإلمام بموضوع الدراسة من جميع النواحي ارتأينا أن تقسم الدراسة إلى المحاور التالية:

- أ. **المحور الأول:** يتضمن الفصل الأول والذي سيخصص للتعريف وعرض الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيري الدراسة؛ إدارة المعرفة وعملياتها، إضافة إلى أداء الموارد البشرية والعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية.
- ب. **المحور الثاني:** يتضمن الفصل التطبيقي والذي سيخصص للدراسة القياسية من خلال تحليل النتائج الإحصائية الناتجة عن البيانات المجمعة حول عينة الدراسة وإثبات صحة الفرضيات التي بنيت عليها هذه الدراسة.

9. نموذج الدراسة:

من خلال كل ما تقدم يمكن وضع تصور للدراسة من خلال أنموذج الافتراضي المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أنموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

## تمهيد:

إن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا وحيويا في بناء المنظمات من حيث الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة وأهمها الأفراد والعمليات، وتؤثر إدارة المعرفة على المورد البشري في المنظمة بطرق مختلفة وذلك بجعلهم أكثر مرونة لبناء قدرتهم في التعلم على حل ومعالجة المشكلات المختلفة التي تواجه نشاطات المنظمة.

يقضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة وكيفية إدارتها على ضرورة سعي المنظمات إلى تثمين مواردها البشرية واكتشاف المعرفة لدى هذه الموارد من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، كما أن تحقيق القيمة الحقيقية للمنظمات تكمن في قيمة مواردها البشرية وكيفية إدارتها التي تعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرون، فهي ثروة تملكها المنظمة وأفضل مخزون لها، لأن التحدي الأكبر للمنظمات يتمثل في المحافظة على الأصول المعرفية والموارد البشرية وإدارتها بشكل أفضل بما يحقق أهداف للمنظمة.

وللإمام بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:  
المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة.  
المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.  
المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية.

## المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

يشهد العالم اليوم موجة من التغيير الاقتصادي والاجتماعي ساهمت بشكل كبير في بروز ما يعرف بمجتمعات المعرفة، حيث أثرت هذه التغييرات على قرارات الأفراد والمنظمات بعدما أصبحت المعرفة جزءاً مهماً في رأس مالها، مما ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلى مواكبة تغييرات العصر الجديد، حيث أن أكبر ما يميز المنظمة ويخلق لها الثروة هي إدارة المعرفة، وقبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة يجب أولاً تقديم المفاهيم المختلفة للمعرفة كمدخل لإدارة المعرفة وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فيتضمن ماهية إدارة المعرفة، كما خصص المطلب الثالث لمتطلبات وأبعاد ونماذج إدارة المعرفة، أما المطلب الأخير فيتناول عمليات ومعوقات إدارة المعرفة.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المعرفة وأهميتها، إضافة إلى عرض خصائصها وأنماطها.

## 1. مفهوم المعرفة Knowledge Concept:

المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، وتعرف المعرفة بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع.<sup>1</sup>

ولقد تعددت التعاريف التي قدمها علماء الإدارة عن المعرفة ويمكن تلخيصها في ما يلي :

أ. يعرف كل من بلاكويل وجامبل (2003) المعرفة بأنها: "مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلّمات البديهية القائمة على أساس معين، والتي تجتمع سوياً كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات"<sup>2</sup>.

ب. أما عند Barnes (2002) "المعرفة هي مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والمنظورات والأحكام والتوقعات، والمنهجيات ومعرفة الكيف (البراءات) Know-How"<sup>3</sup>.

ج. يعرف Stettner (2000) المعرفة بأنها: "عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً كي تصبح متاحة لتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة. وبالتالي، فإن المعرفة إنما يتم استخدامه التفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها"<sup>4</sup>.

د. يرى كل من Harris و Henderson (2004) أن المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتنتج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.<sup>5</sup>

ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 1.53

المرجع نفسه، ص 2.58

المرجع نفسه، ص 59<sup>3</sup>

المرجع نفسه، ص 59<sup>4</sup>

المرجع نفسه، ص 59<sup>5</sup>

هـ. يعرف Norgan و Warner (2004) المعرفة بأنها "تتألف من الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج ومعرفة الكيف Know –How"، ويوضح أن المعرفة تراكمية تكاملية يتم الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة كي تكون متاحة للاستخدام والتطبيق بهدف معالجة مواقف ومشكلات معينة.

- كما يرى Wiig (1993,73): "أن المعرفة جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا، وإدارته"<sup>1</sup>.  
ومما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل للمعرفة كما يلي:

"المعرفة هي الاستثمار الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات وخبرات الأفراد وقدراتهم التفكيرية وما هو ظاهر يكمن في القواعد والإجراءات والمعلومات لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف".

## 2. أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة في منظمات الأعمال ليس في المعرفة في حد ذاتها، وإنما في ما تشكله من إضافة للقيمة لها، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة من ناحية، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (Economy knowledge) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري، وفي التنافس من خلال القدرات البشرية من ناحية ثانية، ويمكن حصر أهمية المعرفة في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

أ. تسهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.

ب. أتاحت المعرفة المجال للمنظمة بالتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

ج. تسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

د. يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

هـ. توجه المعرفة الإدارية المديرين إلى كيفية إدارة منظماتهم.

و. تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

ز. تحرك الأساس الحقيقي لكيفية إنشاء المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.

ح. أصبحت المعرفة الأساس لإنشاء الميزة التنافسية وإدامتها.

## 3. خصائص المعرفة:

المعرفة نتاج عمل إنساني فكري يمتاز بالسمو والرقى، حيث ميّز الله الإنسان بصفات خاصة عن باقي المخلوقات وأهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر والتي يقوم بها العقل البشري الذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة وتوريثها للأجيال، إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر، وهذا دليل واضح على أن المعرفة تراكمية وأنها غير قابلة للنفاذ ولا تستهلك بالاستخدام وليس

رجحي مصطفى عليان، مرجع سابق الذكر، ص53

محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص20.

محصورة عند فئة دون غيرها، فالكل يستطيع أن يفكر ويولد المعرفة، الأمر الذي يجعلها تحتوي على معاني ومضامين مختلفة حسب العلم الذي تتبعه، مما يجعلها تحتوي على أبعاد متعددة ومتشعبة، بالإضافة إلى عدم قابليتها للعد والقياس قبل استخدامها وتطويرها .

وبهذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة من وجهة نظر نبيل علي نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

أ. **إمكانية توليد المعرفة:** وتشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة، إذ يقوم بها الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوصية الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج.

ب. **إمكانية موت المعرفة:** وتشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جداً، والتي يمكن وصفها بالميتة نسبياً، بالإضافة إلى ذلك، قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.

ج. **إمكانية امتلاك المعرفة:** المعرفة ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلاً على الشركات أو الأفراد مالكيها، كالطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.

د. **إمكانية تخزين المعرفة:** رغم أن المعرفة كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة Knowledge Bases، وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشفرات الموصلة إليها، فهي تمثل بنكا للبيانات وترتكز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد، وعليه فإن قاعدة البيانات هي المعرفة المخترنة وفق نماذج وشيفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني.

هـ. **إمكانية تصنيف المعرفة:** تصنف المعرفة إلى أنواع عدة، كالمعرفة الضمنية والظاهرة والإجرائية وغيرهما.

و. **المعرفة لا تستهلك بالاستخدام:** المعرفة تتطور وتتولد بالاستخدام المستمر وتموت بإهمالها.

ز. **إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العملية:** إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

#### 4. أنماط المعرفة:

قدم الباحثون مجموعة من أوراق العمل والبحوث والكتب للتعرف على أنواع المعرفة وكانت أكثر الإشارات للمعرفة الضمنية ثم الواضحة، وفي ما يلي توضيح لأكثر أنماط المعرفة:<sup>1</sup>

ربحي محمد عليان، مرجع سابق ذكر، ص ص 94، 92.

أ. **المعرفة الضمنية Tacit Knowledge**: المعرفة الضمنية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وشعور حدسي، وهي نوعان: الأول تقني يعود إلى عمق معرفة – كيف أي المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية، ولعل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة هو الذي يصنع الملموس.

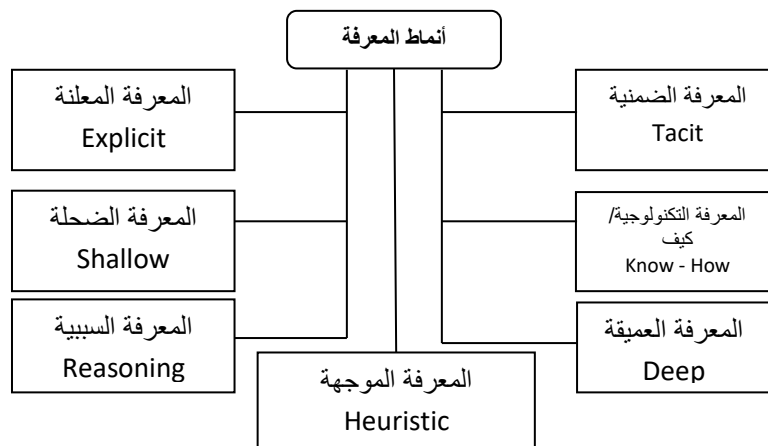
ب. **المعرفة الواضحة Explicit Knowledge**: وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تدويرها، وتسهل المعرفة استمرارية نقل معرفة – كيف، وتخدم الذاكرة التنظيمية وتؤكد اتساق نقلها، كما تؤكد على الممارسات والأساليب الإدارية المتبعة.

ج. **المعرفة التكنولوجية Know-How**: أي معرفة - كيف وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

د. **المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة**: المعرفة الضحلة وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، ومثال على ذلك، أن يتقدم شخص ما بطلب الحصول على قرض من البنك، وموظف البنك هنا يعتمد في اتخاذ قرار الموافقة من عدمه على راتبه وموجوداته، وبناء على مدى توفر قدر كافٍ من المعلومات يعطيه القرض أو لا يوافق على ذلك، أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للموقف المالي للشخص المقترض مثل مؤهله العلمي، معدلات الائتمان المسموح بها، طريقة الدفع، ... الخ.

هـ. **المعرفة السببية والمعرفة الموجهة (الإرشادية) Heuristic**: المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم مع بعضها البعض باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة (المجربة)، فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما، فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم، والشكل (02) يوضح أنماط المعرفة الأكثر شيوعاً.<sup>2</sup>

الشكل (02): أنماط المعرفة



المصدر: عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص39.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 1426هـ-2006م، ص37.

المرجع نفسه، ص38<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة.**

في هذا المطلب سيتم تناول نشأة إدارة المعرفة ومفهومها وأهميتها وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها.

**1. نشأة وتطور إدارة المعرفة:**

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت، فقد اهتم الفلاسفة بالكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمهم كان خلال السنوات القليلة الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فراينبوم إلى عبارته الشهيرة Knowledge Power قوة المعرفة، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997 ظهر حقل آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينهم: تغيير عنوان مجلة إعادة الأعمال ومعالجة المعرفة وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في علم الإدارة.

وقد دفعت أحداث الحادي عشر من أيلول 2001 العديد من المؤسسات إلى إعادة تقييم عملياتها وأعمالها، وقد أصبح لزاماً على هذه المؤسسات أن تعيد التفكير في وضع الخطط لمواجهة إمكانية وقوع خسارة جماعية في رأس المال الفكري الذي تمتلكه، فهذه المؤسسات لا يمكن أن تقوم بتنفيذ خططها وبرامجها ومشاريعها بدون وجود الأفراد المتمكنين والشبكات وغير ذلك، وكما يقول Coakes (2003): "أن أحداث 11 أيلول 2001 أكدت أهمية توظيف إدارة المعرفة أو ما يعرف بإدارة ذاكرة المؤسسة من أجل استمرار المؤسسات وبقائها"، ومع الازدياد في الاهتمام بإدارة المعرفة ازداد الإنفاق على هذا الحقل خلال السنوات الأخيرة، حيث أنه قطاع سوقي أخذ بالنمو بسرعة كبيرة.

لقد أكد الباحثون في مجال المعرفة أن الاهتمام بإدارة المعرفة مر بثلاث عصور وهي كما يلي:<sup>1</sup>

- أ. **عصر التنوير:** في هذا العصر كان البحث عن المعرفة من أجل التنوير والوصول إلى الحكمة.
- ب. **العصر الصناعي:** وفي هذا العصر كان البحث عن المعرفة لغرض تطبيقها.
- ج. **عصر المعرفة:** وهو عصرنا الحالي، وفيه يسود الاتجاه المتمثل في التعرف على المعرفة وفهمها والتعامل معها على أنها ظاهرة مستقلة تحتاج إلى معالجة متعمقة وإدارة حكيمة، الأمر الذي أدى إلى ظهور إدارة المعرفة كتخصص وحقل دراسي مستقل.

**2. مفهوم وأهمية إدارة المعرفة:**

أ. **مفهوم إدارة المعرفة:** تعيش المؤسسات المختلفة الباحثة عن التميز في عصرنا الحالي هاجساً يتمثل في التجديد والابتكار لتبقى صامدة أمام التغيرات المختلفة، وهنا يأتي دور المستفيد من إدارة المعرفة التي يوظفها في تعزيز الابتكار والإبداع باعتبارهما عنصران فاعلان للتفوق على المنافسين، وتعد إدارة المعرفة من التوجهات التي يهتم بها علم الإدارة، والتي تزامن الاهتمام بها مع تداول مفهوم رأس مال الفكري منذ منتصف سبعينيات القرن الماضي، وهناك من تناول إدارة المعرفة من زاوية المنظمات والمجتمعات وأشار إليها بأنها تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام

1 سارة بن قيراط، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية قائمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 قائمة، 2018-2019، ص 19.

عدد من الوظائف وهي تحصيل المعرفة واكتسابها وتوزيعها وإيصالها وتفسيرها وتوظيفها واستثمارها.<sup>1</sup>

وتعد إدارة المعرفة أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة وأساسا للرشد الإداري وبلوغ الكفاءة وتحقيق الأداء المتميز، وذلك باستخدام الأدوات والأساليب التي تسمح بكسب المعرفة.<sup>2</sup>

وتعرف إدارة المعرفة بأنها: "عبارة عن وظيفة التسيير والتي تتضمن التوجيه، التنظيم، التنسيق أو التوجيه ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع واستعمال وخلق وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وبالتالي على هذه الأخيرة تتميز معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى مواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، وتنمية روح المبادرة والتعاون بين الأفراد العاملين بهدف تنمية كفاءتها بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة"<sup>3</sup>.

ويستخلص من التعريف السابق لإدارة المعرفة أنها:<sup>4</sup>

- لا تقتصر فقط على المعرفة الظاهرة، بل تتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية وإلى الكفاءات؛
  - تعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
  - تعد نظاما إداريا يركز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة.
- من خلال ما سبق يمكن أن نعطي تعريفا لإدارة المعرفة كالآتي:

"إدارة المعرفة تعني الاستغلال الأمثل للمعارف بالمؤسسة سواء الظاهرة والتي يمكن تخزينها في ذاكرة المؤسسة، أو الضمنية الموجودة في عقول الكفاءات والخبرات، مما يستدعي البحث عن مصادر المعرفة داخل أو خارج المؤسسة، ومن ثم فرزها ونشرها ومحاولة تقييمها، وأخيرا تخزينها".

ب. أهمية إدارة المعرفة: تتلخص أهمية إدارة المعرفة في العناصر التالية:<sup>5</sup>

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسات المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة والتحسين؛
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها ومشاركتها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة بالنسبة للأشخاص المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم .

### 3. الأهداف والعوامل المؤثرة في إدارة المعرفة:

أ. أهداف إدارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الكبيسي، عامر خيضر، إدارة المعرفة، وتطوير المنظمات، الاسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2005  
<sup>2</sup>محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، بحث منشور في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ص2012 العدد1، الجزائر، ديسمبر، 14  
<sup>3</sup>حمزة بعللي، 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، 2016، ص18  
<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص18  
<sup>5</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مدرسة نظم المعلومات جامعة بغداد، 2005، ص42

- أخذ المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها؛
  - جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؛
  - إنشاء البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
  - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
  - إعادة استخدام المعرفة وتنميتها؛
  - بناء إمكانات تعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
  - التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوا من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- ب. العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة:** توجد مجموعة من العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة، ويصنفها Wiig إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية:<sup>2</sup>

- **العوامل الخارجية:** وتشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسة والتي تؤثر في أعمالها وليس للمؤسسة بديل سوى التكيف مع هذه المتغيرات والعوامل والاستجابة لمتطلباتها وأهمها:
  - **العولمة:** ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين المؤسسات العالمية الكبرى، حيث لا تستطيع البقاء سوى الأكثر فاعلية، وبرزت هنا أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمؤسسات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية؛
  - **زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك:** ذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك، مما زادها تنوعاً وتعدداً، مما يعني تعقيدها، وهذا يعزز أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات؛
  - **زيادة حدة التنافس (المنافسة):** تشهد المؤسسات تنافساً شديداً في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطورها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعمل بشكل مستمر وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة؛
  - **زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد:** يسعى الموردون إلى مواكبة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك والمنافسة العالمية، لذا تسعى المؤسسات دائماً إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار وتسهم في عمليات الإبداع والابتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات وإشراك الموردين في ذلك، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها.

- **العوامل الداخلية:** تتوفر هذه العوامل داخل المؤسسة، حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها:
  - **حدوث اختناقات في فاعلية المؤسسة:** من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المؤسسة تدفق العمل وحجم المعلومات وقدرة المؤسسة في التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقتهم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادرة على تنظيم العمل بالشكل أفضل، وهذا لن يتم إلا بوجود إدارة معرفة قوية تتنبأ وتخطط بالشكل الملائم؛

المرجع نفسه، ص 43<sup>1</sup>

مربحي محمد عليان، مرجع سابق ذكره، ص 177، 178

- **تزايد القدرات التقنية:** أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) ونظم إدارة المعلومات الأثر البالغ في ذلك.

### المطلب الثالث: مفاهيم متعلقة بإدارة المعرفة

خصص هذا المطلب للتطرق لمتطلبات إدارة المعرفة ووظائفها وأبعادها المختلفة.

#### 1. متطلبات إدارة المعرفة:

متطلبات إدارة المعرفة متعددة ويمكن تلخيصها في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- الثقافة التنظيمية:** وتتمثل في مجمل القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المؤسسة والتي تنتشر بين أفرادها العاملين، مثال ذلك، أسلوب تعامل الأفراد في ما بينهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة، وكيفية تحليلهم لسلوكيات الآخرين، وتطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومناسبة مع مبدأ الاستمرار في التعلم، وأن تكون الثقافة التنظيمية محفزة لروح الفريق في العمل، وتشارك الأفكار ومساعدة الأفراد الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.
- الهيكل التنظيمية:** يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل الذي يندرج فيه العاملين انطلاقاً من العامل البسيط إلى غاية مدير المؤسسة، ويبين موقع ومكانة كل عامل بالمؤسسة وعلاقته بغيره من زملاء ومرؤوسين ورؤساء، ومن ثم طريقة انتقال المعلومات والمعرفة بينهم، ومن خلال هذا التدرج يتحدد مسار المعلومات من العمال إلى المدير والعكس.
- دور القيادة في إدارة المعرفة:** تعتبر القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالفائد بمثابة قود لغيره في التعلم المستمر، وإدارة المعرفة تتطلب نمط غير اعتيادي من القيادة الذي يمكن الآخرين تحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية بالمؤسسة.
- تكنولوجيا المعلومات:** هي فن التعامل مع التقنيات الحديثة والمتطورة بكفاءة وفاعلية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، ويجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام تكنولوجيا المعلومات لكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، وهذه الشروط هي:<sup>2</sup>
  - القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة؛
  - القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية للسلوك النظام؛
  - التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد؛
  - القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عند التأكد من وجود تناقضات معينة.

#### 2. وظائف إدارة المعرفة:

- تساهم إدارة المعرفة بجميع عملياتها بدءاً من التشخيص إلى التطبيق في توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة، فهي تشمل وظائف لوجستية من جانبين وهما:<sup>3</sup>
- الجانب الفكري:** ويتعلق بالجانب الإنساني، ويعني أن وظيفة إدارة المعرفة هنا تركز على جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها أو من خارج البلد

<sup>1</sup> بسار تينبيراط، مرجع سابق الذكر، ص 27، 26

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 26

المرجع نفسه، ص 25، 26<sup>3</sup>

الذي تتواجد فيه، فيقع على عاتقها هنا جلب الكفاءات البشرية، وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتجهيزهم للعمل المعرفي، حيث يطلق عليهم فريق المعرفة، وعلى إدارة المعرفة التعاون مع إدارة المؤسسة لتوفر لهؤلاء سبل كافة النجاح، وتهيئ لهم الظروف المناسبة وينشئ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة والإدارات الأخرى، مثل الإدارة المالية لاسيما ما يتعلق بنظام الحوافز، حيث يمكن أن يتم وضع نظام خاص للحوافز لأفراد المعرفة، كما يتم الاهتمام بهم من حيث الجوانب الإبداعية وتنميتها.

**ب. الجانب المادي التقني:** ويتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة.

ويمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة في ما يلي:<sup>1</sup>

- الاهتمام بالموارد البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم؛
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها؛
- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة.

### 3. أبعاد إدارة المعرفة Dimensions of Knowledge Management

لإدارة المعرفة أبعاد عدة يذكر منها:<sup>2</sup>

**أ. البعد التكنولوجي Technological Dimension:** من أمثلة هذا البعد محركات البحث وقواعد البيانات وإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة.

**ب. البعد التنظيمي واللوجستي Organizational & Logistical Dimension:** يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم فيها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، كما يتضمن تجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

**ج. البعد الاجتماعي Social Dimension:** يركز البعد الاجتماعي على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

#### المطلب الرابع: عمليات ومعوقات إدارة المعرفة

خصص هذا المطلب لعرض أهم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، إضافة إلى عوامل نجاحها ومعوقاتها.

##### 1. عمليات إدارة المعرفة:

لقد تعددت وجهات نظر العلماء والباحثين حول عمليات إدارة المعرفة ولم يتفقوا لا على عددها ولا على ترتيبها، وعليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات، فمنهم من ذكر أربع عمليات فقط، وهناك من ذكر ثمانية عمليات لها، لكن ما تجدر الإشارة إليه أن هذه العمليات متكاملة ومرتبطة فيما بينها ومتسلسلة، أي أن كل عملية تؤدي إلى العملية التي بعدها.

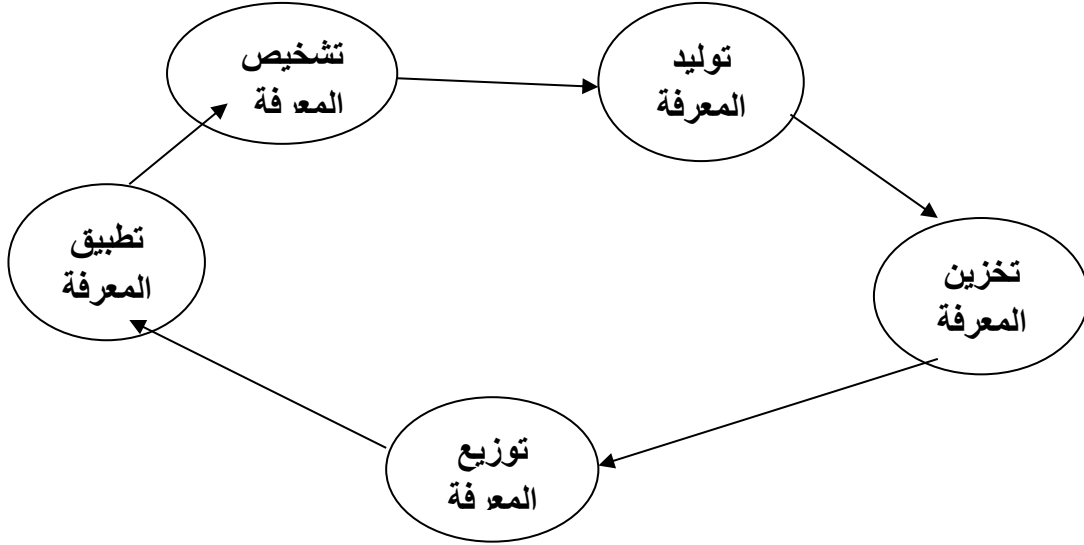
رجعي محمد عليان، ص160

<sup>2</sup> صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، مذكر لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة ، 1432هـ-2011م، ص57

وسيمت تركيز في دراستنا هذا على خمسة عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأكثر شمولية، وذلك بإجماع عدد من الباحثين، كما يبينها الشكل رقم (03) وهي:

أ. **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج للعمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد<sup>1</sup>.

الشكل رقم (03): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

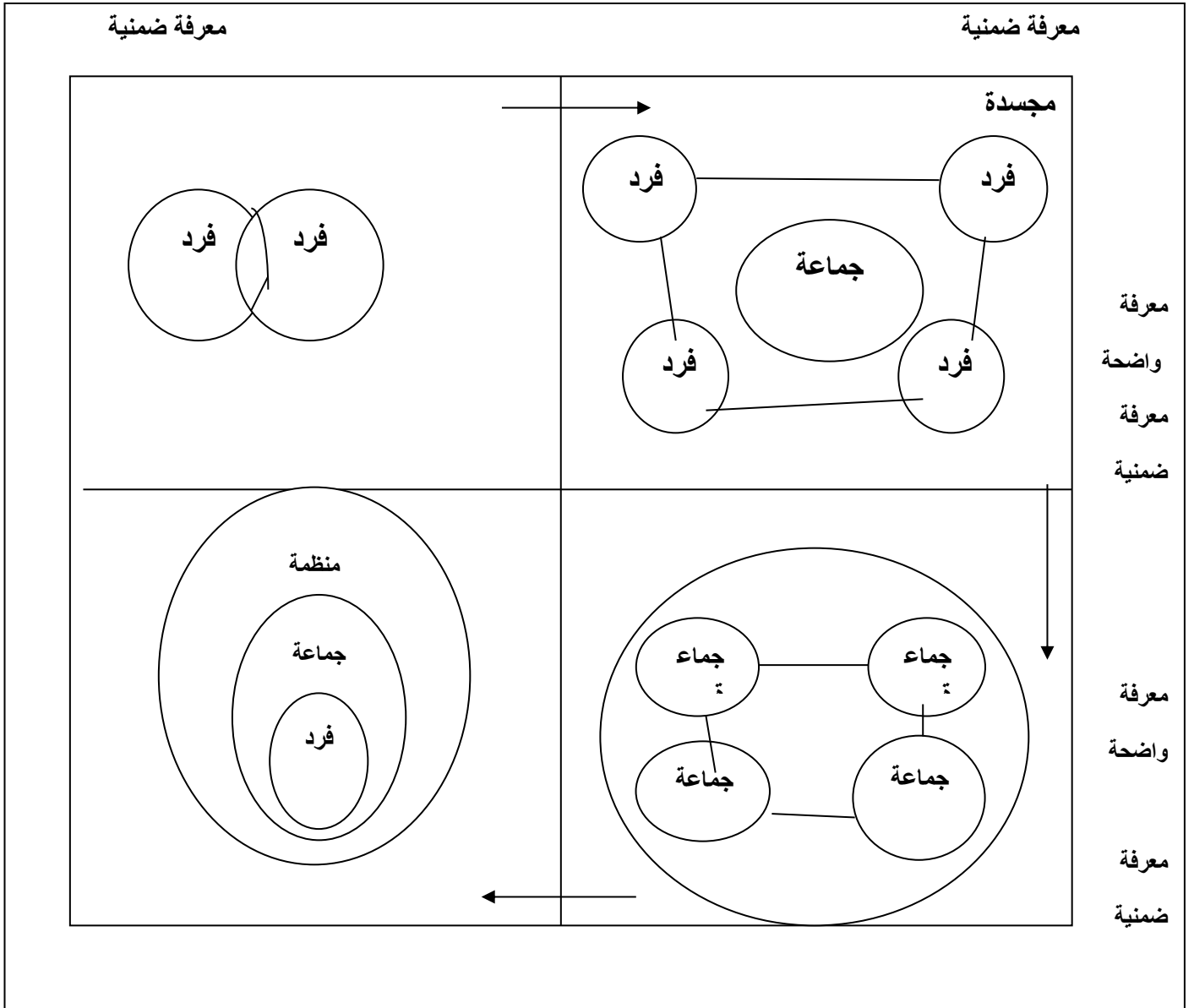


المصدر: من إعداد الطالبتين.

ب. **توليد المعرفة Knowledge Generation:** توليد المعرفة يعني إبداع أو إنتاج المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل الممارسات الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة<sup>2</sup>. ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) وبموجبه يتم توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المؤسسة، والشكل رقم (04) يوضح ذلك.

<sup>1</sup> عبد الرزاق فوزي، حسناوي بليار، إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظل الذهنيات المعاصرة، بحث منشور في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، الجزائر، نوفمبر 2015، ص377.  
<sup>2</sup> عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع ساق الذكر، ص42.

الشكل رقم (04): عملية توليد المعرفة وفق نموذج (SECI)



المصدر: عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط1، ص42.

ج. **تخزين المعرفة:** بعد تمكن المؤسسات من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها، تسعى جاهدة بكل ما أتيت من قوة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقاً، ويتم خزن المعرفة في المخازن التي تتسع لكل أنواع المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين وبمرورها على مصافي لتكريرها وتنظيمها لتتجسد في النظم الخبيرة وقواعد المعرفة والإجراءات والعمليات الموثقة وشبكات العمل، وكل هذا يشكل الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، كما تكون عملية تخزين المعرفة جسراً بينها وبين توليد المعرفة!

د. **توزيع المعرفة:** توفى المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت المناسب الذي يعتبر جوهر عملية التوزيع، وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة وتوزيعها كالأنترنيت والانترانت، كما تشمل نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد، ونقل المعرفة عبر المؤسسات إذا توفرت لها وسيلة النقل التي تكون متفهمة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها، وكذلك وجود الحافز وإزالة المعوقات والحواجز التي تحول دون هذا النقل وتنتقل المعرفة على شكل تصميم أو على شكل آلة عن طريق معرفة مكوناتها وكيفية عملها وتصنيفها، أو تنتقل المعرفة عن طرق هجرة العقول البشرية من خلال السفر أو الانتقال من وظيفة إلى أخرى.<sup>2</sup>

و. **تطبيق المعرفة:** إن تطبيق المعرفة وتقييم نتائجه يغلق الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية وتطبيقها، وتقوم العديد من المؤسسات قبل التطبيق الكلي للمعرفة بتطبيق على جزء أو قسم من أقسام المؤسسة ليطمئن اكتشاف الأخطاء ومعرفة أماكن القوة والضعف، وبعدها يعمم التطبيق على باقي الإدارات وأقسام المؤسسة.<sup>3</sup>

## 2. عوامل نجاح ومعوقات إدارة المعرفة

يستنتج مما تقدم أن لإدارة المعرفة عوامل نجاح، كما تواجه صعوبات وعراقيل في التطبيق، وسيتم في هذه الفقرة عرض هذه العوامل النجاح وأهم المعوقات لإدارة المعرفة.

أ. **عوامل نجاح إدارة المعرفة:** حدد (Davenport) مجموعة من العوامل التي يمكن أن تقود إلى

نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات وهي:<sup>4</sup>

- التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي وتوفير قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها؛
- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي؛
- وجود هيكل معرفي قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة، وتبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة؛
- تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لإنشاء ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المؤسسة؛

1 آسيا طالبي، بن شعان جهاد، دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري-دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر (أكاديمي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2016-2017، ص 26

حسن بوزرناق، مرجع سابق ذكره، ص 132

3 عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 112.

غضبان ليلي، مرجع سابق ذكره، ص 111. 4

- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم؛
  - تبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز، لدفع العاملين للمساهمة في إنشاء واستخدام المعرفة المتوفرة؛
  - ضمان دعم الإدارة العليا التام، وهذه مسألة أساسية لتوفير الموارد اللازمة وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة.
- ب. معوقات إدارة المعرفة: إن تطبيق فلسفة إدارة المعرفة تواجهها في الكثير من الحالات العديد من الصعوبات والمعوقات سواء قبل أو أثناء التطبيق، وسيتم ذكر أهمها في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها؛
  - ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها وأهمية دورها في المؤسسة؛
  - ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة، وتتمثل في الثقافة التنظيمية غير الداعمة والبناء التنظيمي بما في ذلك الاعتماد على الهياكل التنظيمية العمودية والبنية التكنولوجية الضعيفة وضعف المعرفة المنظمة العامة وعدم ملائمة البنية التنظيمية؛
  - الغموض بين الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والتداخل بينهما وصعوبة الفصل بينهما؛
  - إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيا ذات العلاقة أحيانا على حساب المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول الأفراد؛
  - ضعف تنمية رأس المال البشري وتدريبه على إدارة المعرفة، وتباين مستوى المعرفة بين العاملين؛
  - ضعف الرغبة في تشارك المعرفة وتبادلها خوفا من فقدان التميز الشخصي لدى بعض العاملين وزيادة اعتمادهم على العمل الفردي وضعف الحوافز المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك؛
  - الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة؛
  - الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة، مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المنظمة، وإلى ضعف الذاكرة المنظمة؛
  - عدم الاهتمام الكافي لتوليد المعرفة أو تطويرها، والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة، وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها؛
  - ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توافرها أحيانا.

<sup>1</sup> غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمجمع صيدال- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017 - 2018، ص ص 109-110.

## المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

إن الاهتمام بأداء الموارد البشرية ورعايتها يعد اهم ظاهرة تشغل بال المدراء والمسؤولين في الوقت الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام لكون المورد البشري يمثل اهم عنصر من عناصر الانتاج ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة الحديثة ، وقد خصص هذا المبحث للتعريف بهذا العنصر وتقييم أدائه وخطوات تحسينه.

## المطلب الاول: مفاهيم عامة حول الأداء

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء واهم أبعاده وخصائصه.

## 1. المفهوم اللغوي للأداء:

إن أصل الكلمة هو الترجمة للكلمة الانجليزية to perform الذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية performance وتمثل تنفيذ المهمة أو تأدية العمل.<sup>1</sup> أما المفهوم العام للأداء فقد اختلفت الآراء ووجهات النظر حول مفهومه، فقد استعمل هذا المصطلح للدلالة على مفاهيم متعددة ومتقاربة في كثير من الأحيان ومختلفة في الأخرى، وكل هذا للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف، وبالتالي فإن مفهومه مرتبط بالكفاءة والفاعلية، أي يمكننا القول أن الأداء هو الاستخدام الأمثل للموارد وتنفيذ الخطط بفعالية بغية الوصول للأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

## 2. أبعاد الأداء:

وتتمثل أهم أبعاد الأداء في بعدين أساسيين وهما:

- أ. **البعد التنظيمي:** ويقصد به مختلف الطرق والكيفيات المستخدمة من طرف المؤسسة بغية تحقيق أهدافها، وعليه فمسيرى المؤسسة تكون لديهم معايير تتم على أساسها قياس فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، وان هذا القياس متعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية.
- ب. **البعد الاجتماعي:** يوضح هذا البعد مدى رضا أفراد المؤسسة بالرغم من الاختلاف في المستوى، لان رضا العاملين يمثل مؤشرا على الوفاء للمؤسسة، أي أن جودة التسيير مرتبطة بمدى تلازم كل من الفاعلية الاقتصادية والاجتماعية داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

## 3. خصائص الأداء:

تتمثل أهم خصائص الأداء في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- أ. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتوارث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بنقص أو تغيير القيادات؛

<sup>1</sup> Ecosi p, *Dialogues Autour de la Performance en Entreprise*, E Dition Harmattan , Paris , 1999, P:18

<sup>2</sup> رزيق عزيزة، تاهمي أمينة، دور متطلبات ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2019/2020، ص21.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص22.

<sup>4</sup> غضبان ليلي، مرجع سبق ذكره، ص14.

- ب. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار وجذب أحسن الكفاءات عن طريق سياسة متطورة تعتمد المؤسسة في التوظيف؛
- ج. يضمن العمل المؤسسي على خلق قيادات بديلة ويتيح مجال التميز بين ممارسات تقدمهم في الوظائف العليا.

### المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

يتناول هذا المطلب مفهوم أداء المورد البشري ومحدداته وأهم عناصره.

#### 1. مفهوم أداء المورد البشري:

قبل التطرق إلى مفهوم أداء المورد البشري يجب أولاً معرفة ما هو المورد البشري، فمفهوم هذا الأخير يتضح فيما يلي:

إن مفهوم المورد البشري يشير إلى فئتين من السكان، فئة المشتغلين وفئة العاطلين، وينتمي للفئة الأولى كل من يقوم بعمل فعلي ويمارس عملاً عندما يتوفر هذا، وعادة ما يتم التمييز بين الفرد المشتغل والفرد العاطل، وهذا الأخير يتميز بامتلاكه القدرة والمؤهلات والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عمل لممارسته.<sup>1</sup>

والآن سيتم التطرق إلى مفهوم أداء الموارد البشرية:

هو كل ما يصدر عن المورد البشري من تصرفات أثناء قيامه بوظيفته بمهارات ومعارف مختلفة تحدد مستواه وقدراته لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة في الإطار المحدد والمسطر له.

#### 2. محددات أداء الموارد البشرية:

إن الأداء الفعال للموارد البشرية هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة نذكر أهمها:

##### أ. المحددات الداخلية:

- **الجهد:** يمثل الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه؛
- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستعملة لأداء الوظيفة؛
- **إدراك الدورة أو المهمة:** يعتقد أن المورد البشري من الضروري توجيه جهوده في العمل وأن أدائه يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به من خلال الوظيفة المسندة إليه.

##### ب. المحددات الخارجية:

- **متطلبات العمل:** وتمثل المهام والمسؤوليات التي يطلبها عمل من الأعمال؛
  - **بيئة التنظيم:** تتكون من عوامل داخلية وخارجية تؤثر في الأداء الفعال للمورد البشري منها أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية تتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية.
- مما سبق يمكن كتابة معادلة الأداء كما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{كفاءة المورد البشري} \times \text{المتطلبات الوظيفية} \times \text{بيئة التنظيم.}^2$$

#### 3. عناصر أداء الموارد البشرية:

تقسم عناصر إدارة الموارد البشرية إلى أربعة أجزاء تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء:

- أ. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة

<sup>1</sup> مقراني، كيفية الموانمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية واثرها على أداء الموارد البشرية في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة، مذكرة لنيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير، تخصص استراتيجية وتشويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، 2014/2015، ص9.

<sup>2</sup> سارة بن قيراط، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ب. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدرکه الفرد من العمل الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبات ومهارات وبراعة، والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ج. **كيفية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار الوقت المستغرق لإنجازه.
- د. **المثابرة:** وتشمل مدى جدية الموظف وتفانيه في عمله وقدرته على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه وانجاز ما هو مطلوب منه في الوقت المحدد ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين عليه.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وأبعاد وطرق تقييم أداء المورد البشري.

#### 1. مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

إن تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإعمالهم، ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يسهل ويمكن من القيام بتقييم أدائهم.<sup>2</sup>

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعتبر من أهم النشاطات التي تقوم بها كل المؤسسات بشتى أنواعها وأحجامها وطبيعتها، لما لها من أهمية قصوى للمؤسسة والعاملين معا، فبالنسبة للمؤسسة تضمن توفير معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال، كما توفر معلومات تساعد في تحديد مسؤولية أداء هذه الأعمال وتحفز على تطوير وتحسين الأفراد لأعمالهم وسلوكهم أثناء تأديتهم لهذه الأعمال، أما بالنسبة للأفراد العاملين فتجعلهم يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في تأديتهم لأعمالهم محل تقدير واهتمام الإدارة، وهذا ما يحفزهم على التفاني في بذل مزيد من الجهود والطاقات لتأدية المهام.

#### 2. أبعاد تقييم أداء الموارد البشرية:

- أبعاد تقييم أداء الموارد البشرية متعددة ومتشعبة ويمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>3</sup>
- أ. تحديد معدلات ومعايير للأداء واضحة ومفهومة وموضوعية.
  - ب. رصد وتحليل مستويات أداء الموارد البشرية.
  - ج. قياس كفاءة أداء الموارد البشرية للتعرف على أوجه القوة والضعف.
  - د. الاهتمام بالتعرف على مدى أداء المورد البشري لواجباته ووظيفته.
  - هـ. ملاحظة سلوك المورد البشري واتجاهاته واثار خصائصه الشخصية على أداءه.
  - و- ضرورة تحديد فترة زمنية معينة لتقييم الأداء.
  - ز- بيان موقف الموارد البشرية في الماضي كما يهدف لتنمية وتطوير الأداء المستقبلي.

#### 3. أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

- تتجلى أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في أربعة عناصر أساسية وهي كالتالي:<sup>4</sup>
- أ. **الترقية والنقل:** الكشف عن القدرات لنتم عملية ترقية الموظفين إلى مراكز أعلى، ويساعد أيضا في نقل كل موظف من مكانه إلى أماكن أخرى يقدم فيها الأفضل.

<sup>1</sup> قسمية نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر (اكاديمي) في علوم التسيير، تخصص استراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016/2017، ص 29.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 30.

<sup>3</sup> سارة بن قيراط، مرجع سبق ذكره، ص ص 52، 53.

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاويش، "ادارة الموارد البشرية \_ ادارة الافراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان \_ الاردن،

2000، ص 87.

- ب. **التحفيز:** وهو توفير الأساس المناسب والسليم لتحفيز العمال من أجل حصول كل موظف على علاواته المناسبة.
- ج. **تحسين علاقات العمل بين الموارد البشرية ورؤسائهم:** وهو خلق جو يسوده التفاهم والثقة والعلاقات الحسنة بين الرؤساء والعمال.
- د. **تحسين الأداء وتطويره:** وهنا تساعد عملية تقييم الرؤساء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى مواردها البشرية.

#### 4. طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

تقسم طرق تقييم أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة نوجزها في ما يلي:

- أ. **الطرق التقليدية:** من أهم الطرق التقليدية لتقييم أداء المورد البشري يذكر:
- **طريقة التدرج البياني:** هذه الطريقة أقدم الطرق وأبسطها وأسهلها وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء العامل هنا وفق معايير محددة، بحيث يتم استخدام مقياس تدرج الدرجات لكل عنصر من عناصر التقييم ويقوم المشرف هنا بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص، فيما يخص الصفة والعنصر المقاس؛
- **طريقة الترتيب:** وتتمثل في طلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا هو الأداء العام للعمل وليس خصائص العينة، إلا أن هذه الطريقة صعبة التطبيق رغم سهولتها.
- ب. **الطرق الحديثة لتقييم الأداء:** من أهم الطرق الحديثة لتقييم أداء المورد البشري الآتي:
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة تقيس أداء الموارد البشرية وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من طرف المؤسسة، أي المقارنة بين تم انجازه وما أنجز فعلاً. كما ينظر إلى هذه الطريقة كمدخل أو كعملية تتكون من عدة خطوات:
- تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛
  - وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين؛
  - عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- **طريقة التقارير المكتوبة:** وهي طريقة يقدم فيها تقرير تفصيلي عن الموظف من قبل المشرف والمدير، كما يتم فيها وصف نقاط القوة والضعف للموظف بالإضافة للمهارات التي يمتلكها وإمكانية تطويرها مستقبلاً أو التقدم الوظيفي والترقية، وبالرغم من المعلومات المتوفرة من التقرير إلا أنه يعتمد على المهارات للقائم بإعداده، ويستلزم وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبيراً؛
- **طريقة مراكز التقييم:** تعمل هذه الطريقة على قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مختلف مستويات العمل والمستويات الإدارية.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية وأهم معوقاته

- سيتم التطرق في هذا المطلب إلى خطوات ومعوقات تحسين أداء الموارد البشرية، وقبل ذلك ارتأينا البدء بمفهوم تحسين أداء الموارد البشرية وإبراز أهميته.
- 1. مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية وأهميته:**
- لقد تعددت تعريفات حول مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية لذا حولنا أخذ أهمها ثم الخروج بتعريف واضح وشامل.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 87.

أ. عرف تحسين الاداء بانه: "عملية ادارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الاخطاء التي قد تقع اثناء العمل على تقليل الفجوة بين ما يجب ان يكون وماهي عليه الان ، وهي عملية مستمرة ومنهجية ومنظمة لتقليص الفجوة بين الاداء الحالي والنتائج المرغوب فيها"<sup>1</sup>.

ب. عرف عبد الحكم احمد الخزامي تحسين اداء أنه: "استخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وانتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى ، ويرى ايضا ان تحسين الاداء لأي مؤسسة يتطلب توازن بين كل من :الجودة ،انتاجية ، تكنولوجيا والتكلفة"<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن القول "إن تحسين أداء الموارد البشرية هو في الأصل تصحيح جميع الأخطاء والانحرافات في أداء العمل قدر الإمكان، أي انه ضرورة إلزامية لتجنب تدني مستوى أداء الموارد البشرية عن ما هو مطلوب أو مراد، وبهذا التصحيح تقوم المؤسسة بالمتابعة الدائمة لتطورات أداء مواردها البشرية".

ومما تم عرضه تظهر أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة والتي يتم إبرازها من خلال العناصر التالية:

- تحقيق قيمة مضافة المؤسسة وطاقاتها البشرية في الوقت نفسه؛
- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- معالجة الخطأ في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، مع تحقيق الأهداف المسطرة؛
- رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، مع المتابعة المستمر في نشاطها.<sup>3</sup>

## 2. خطوات تحسين أداء الموارد البشرية:

قسم علماء الإدارة والباحثون عملية تحسين أداء الموارد البشرية إلى أربعة خطوات أساسية ورئيسة وهي كالتالي:

أ. **استكشاف مشكلة ضعف الأداء:** وتعتبر الخطوة الرئيسية لنجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية وتكمن أهمية هذه الخطوة في:

- تحديد أسباب ضعف الأداء؛
- التحديد الدقيق لأسباب ضعف الأداء لمعرفة نوع العلاج المستخدم لحل هذه المشكلة بدقة. وتنقسم أسباب مشكلة ضعف الأداء إلى ثلاث عوامل أساسية:

- **القدرات:** تمثل الخصائص المعرفية والفيزيولوجية والكفاءات للموارد البشرية؛
- **الدافعية:** تشمل التحفيز المعتمد المكون من مختلف المؤشرات الخارجية التي توجه سلوك الموارد البشرية كالكفاءات والحوافز المادية والعقوبات؛
- **ظروف العمل:** تضم خصائص وإمكانيات المؤسسة التي تؤثر على أداء مواردها البشرية كالآلات والنظام الإداري... الخ.

ب. **تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء:** وتأتي هذه الخطوة موالية ومكاملة للأولى وتتمثل في تحليل الأسباب

<sup>1</sup> بكوش لطيفة، "مساهمة التسيير على اساس الانشطة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال"، اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، تخصص محاسبة ونظم المعلومات ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016/2017، ص48

<sup>2</sup> بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره ، ص48

<sup>3</sup>حمود حمير، "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية في المنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات والجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2017/2018، ص127

واتخاذ الإجراءات المناسبة للتحكم في الوضع، حيث تتعلق هذه الإجراءات بالعناصر السابقة الذكر (قدرات،

دافعية وظروف العمل) وتتضمن هاته الخطوة ما يلي:

- إخبار المورد البشري بالنقائص المكتشفة في أدائه؛
- طلب منه توضيحات حول تلك النقائص؛
- التنكير بمتطلبات الوظائف والعمل المطلوب؛
- تحديد أهداف واضحة تمثل حلول للمشكلة؛
- تحسين أداء المورد البشري من خلال تحسيسه بعواقب فشله.

**ج. وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل:** وتتمثل هاته الخطة في إتاحة فرصة للمورد البشري في تحسين أدائه وذلك بتمكينه من إيجاد حلول مناسبة للمشكلة، مع إزالة جميع العوائق والعراقيل ومساهمة الرؤساء في ترك مجال للمورد البشري (المعني) بالمساهمة في إيجاد حل.

**د. توجيه الاتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية:** ضرورة تبادل المعلومات والأفكار على مختلف مستويات الوظيفة حول حل مشكلة ضعف الأداء، والتركيز على المعلومات المتعلقة بأداء المورد البشري، عوضا عن المسئول عن الأداء، لان الاتصال الفعال يلعب دورا هاما في تحديد سبب ضعف أداء الموارد البشرية وإيجاد حلول مناسبة وفي وقت قصير.<sup>1</sup>

### 3. معوقات تحسين أداء الموارد البشرية:

فيما يلي عرض لأهم المعوقات التي تعرقل نجاح عملية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تنقسم إلى قسمين أساسيين وهما:

**أ. معوقات شخصية:**

- يكن مصدر المعوقات الشخصية في المورد البشري في حد ذاته، ومن أهمها:
- مركزية القرارات بالمؤسسة، وعدم تفويض السلطة؛
- عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء؛
- التركيز على التفاصيل وإهمال جوهر الأداء؛
- توقف تفكير الموارد البشرية بالتحسين والاستسلام للعجز عوض تحقيق الأفضلية.

### ب. معوقات على مستوى المؤسسة:

- يختصر هذا النوع من المعوقات في النقاط التالية:
- أخطاء تقييم الأداء الناتجة عن عدم فعالية نظام التقييم؛
- عدم مرونة الوظائف؛
- بطء الإجراءات الإدارية؛
- سوء العلاقات بين الموارد البشرية في المؤسسة.

<sup>1</sup>حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 140 141

**المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية**

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى علاقة عمليات إدارة المعرفة بالموارد البشرية، وهذا من خلال إبراز أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، وقبل ذلك سيتم التطرق إلى علاقة إدارة المعرفة بأداء الموارد البشرية.

**المطلب الأول: العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية**

من خلال ما تم تقديمه في المباحث السابقة يستنتج أن العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية هي علاقة تكاملية وتتضح من خلال النقاط التالية:

1. إن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا وهاما في بناء المؤسسات بمختلف الوسائل والطرق، وهذا من خلال تحسين أداء الموارد البشرية وتمكينها من تقديم ما هو أفضل للمؤسسة، أي أن العامل أو المورد البشري يصبح أكثر مرونة وقدرة على حل المشكلات.
2. تساعد إدارة المعرفة المؤسسة على حسن استغلال المهارات والخبرات التي يكتسبها الأفراد العاملين بالمؤسسة وتعميمها على كل الأنشطة، وعموما يمكن القول أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاث أمور في غاية الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة محليا أو عالميا، وهي:<sup>1</sup>
  - أ. توسيع الخبرات لدى العاملين.
  - ب. دعم وزيادة رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة.
  - ج. زيادة أرباح وعوائد المؤسسة.

إن تعظيم أداء الموارد البشرية يعتمد على زيادة العاملين لمعارفهم وخبراتهم ومدى دافعيتهم دوما للأداء الأفضل.

يستنتج مما سبق أن العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية هي علاقة تكاملية، حيث كلما زادت عملية نجاعة إدارة المعرفة كلما زاد أداء الموارد البشرية بشكل كبير ودافعية اكبر، لان نجاح العاملين في أداء مهامهم وأعمالهم من أهم عوامل تحقيق أهداف المؤسسة والقدرة على مواجهة التهديدات أي كان مصدرها وطبيعتها.

**المطلب الثاني: علاقة عمليات إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية**

لقد ساهمت عمليات إدارة المعرفة بشكل كبير وواضح في تنمية الموارد البشرية، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال عرض تأثيرات عمليات إدارة المعرفة في أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة

**1. أثر عملية تشخيص المعرفة في أداء الموارد البشرية:**

تعتبر أهم مهمة للمؤسسة لان فيها يتم معرفة وتحديد ما هو الزاد المعرفي المتوفر ومقارنته بما يجب أن يتوفر، وهنا تساهم هاته العملية في بناء ما يحتاجه الفرد العامل ليصبح مورد فعال ومبدع وخالق للقيمة المضافة.

**2. أثر عملية توليد المعرفة في أداء الموارد البشرية:**

لقد أدى الاهتمام المتزايد لتوليد المعرفة من قبل المؤسسة إلى زيادة الزاد والخبرات المعرفية (مكدسة ومتراكمة) بشكل كبير لدى مواردها البشرية، وهذا ما أدى إلى تنمية المهارات والمعارف

<sup>1</sup>واضح فاطمة الزهراء العمراوي أحلام ، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، حالة المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجبالي بونعامه بخميس مليانة، 2014/2016، ص ص 20،21.

والخبرات وتطويرها وتحسينها بشكل كبير، وهنا تصبح المؤسسة ملزمة بالعمل على جذب أكبر قدر من ذوي الكفاءات والخبرات، لأن عامل جذب ذوي الكفاءة مهم جدا في عملية توليد المعرفة.

### 3. أثر عملية تخزين المعرفة في أداء الموارد البشرية:

تمتلك المؤسسات عادة زاد معرفي ضخم، وهنا تأتي مساهمة هاته العملية من خلال التخزين المستمر لهذا الكم الهائل من المعرفة لمواجهة أي تهديدات مستقبلية للمؤسسة، خاصة ما تعلق بالحصص السوقية، الأسعار... الخ، كما تساعد في اقتناص أي فرص تحسين مستقبلا، ولن يكون ذلك من خلال أفراد عاملين ملمين بكل هذه المعلومات وتوظيفها في الوقت والمكان المناسبين وبأقل الكلف.

### 4. أثر عملية توزيع المعرفة في أداء الموارد البشرية:

بعد عملية تخزين الكم المعرفي المناسب يأتي دور عملية توزيع المعرفة داخل المؤسسة على جميع أفرادها وعلى جميع المستويات، وهي عملية تشارك المعارف، أي كلما كانت المعلومة واضحة يكون من السهل توزيعها والاحتفاظ بها، وعملية التوزيع الجيد تكون أسرع وأسهل كلما كانت المسافة قصيرة، وهذا ما يؤثر بشكل مباشر وسريع في تنمية أداء العاملين على مختلف المستويات، كما أن عملية تشارك المعرفة بواسطة وسائل الاتصال الحديثة تكون ناجعة أكثر في تداول المعلومات الضرورية والمساعدة على تنمية وتطوير الأداء داخل المؤسسة.

### 5. أثر عملية تطبيق المعرفة في أداء الموارد البشرية:

هاته العملية تعتبر هدف إدارة المعرفة، ويسهم التطبيق المتواصل لهاته العملية في حل المشكلات المستهدفة للمؤسسة بشكل سلس، وهذا ما يسهل على الأفراد داخل المؤسسة التعلم المتواصل في حل المشكلات ومواجهتها بأبسط الوسائل، أي تحول المورد البشري من مورد منتج بسيط إلى مورد منتج مبدع ومبتكر في حل المشكلات، كما تهدف هذه العملية إلى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة في أقصر وقت وبأقل الكلف.

**خلاصة:**

بعد ما تم عرض أهم المفاهيم المتعلقة بادره المعرفة وما تحتويه وصولا إلى أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، ومدى نجاهة افردها عن طريق عملية التقييم المستمر للموارد البشرية ومعرفة الخلل على مستوى الأداء، يمكن القول أن عملية تصحيح وتحسين الأداء عن طريق إشراك الفرد في حد ذاته تحت رقابة المسئول ذو كفاءة تعمل على تنمية حس الإبداع والابتكار لديه، حيث لإدارة المعرفة مجموعة من المتطلبات والوظائف والنماذج والعمليات الأساسية في غاية الأهمية والواجب إتباعها لتحقيق التميز في الأداء، وبالأخص تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين والرفع من كفاءاتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم في ظل توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمساعدة على تعميم المعارف وتخزينها وتشاركها فيما بينهم بغية تحقيق الأهداف وكذا مواجهة التهديدات والتحديات المستقبلية.

بهذا تكون للمؤسسة الأفضلية في اقتناص الفرص المتاحة وحل المشاكل المطروحة بطرق إبداعية وسلسة، وكل هذا يجعل المورد البشري محب للوظيفة ويقدم أفضل أداء ويستمر في تحسينه للأفضل وتطويره، وبهذا يتحقق الرضا الوظيفي الذي بدوره يسهل بلوغ الغاية الرئيسية من هذا كله وهي الأهداف المسطرة للمؤسسة.

# الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لأثر عمليات إدارة المعرفة على أداء  
الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

### تمهيد:

خصص هذا الفصل لدراسة أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر ووكالة بوسعادة، بدءا بوصف المنهجية المتبعة والأدوات المستخدمة، وذلك من خلال التعريف بالمجتمع محل الدراسة وتحديد العينة المناسبة، ثم إجراء مجموعة الاختبارات الإحصائية اللازمة لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة، وكذا طبيعية البيانات لمعرفة نوع الاختبارات الملائمة لهذه الدراسة.

كما ستتم مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها على عينة من العاملين لمعرفة مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة ووكالة بوسعادة، حيث تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات المنتقاة من إجابات العاملين داخل المؤسسة، وتحليلها بغرض تحقيق أهداف وفروض الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss. V26.

ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمجتمع عينة الدراسة، من خلال التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية بالمسيلة - وكالة بوسعادة) مع عرض الهيكل التنظيمي وأهم نشاطات المؤسسة.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

خصص هذا المطلب للتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وتاريخ إنشائها والإطار القانوني للمؤسسة.

#### 1. تاريخ الاتصالات بالجزائر:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " وثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر ".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في العام 2003م والربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في العام 2005م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

#### 2. نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003م.

وفي 01 جانفي 2003م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ

الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة و البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

### 3. الإطار القانوني للمؤسسة:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000م المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، حيث جاء في المادة الأولى " يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ويهدف هذا القانون إلى:

- أ. تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
- ب. تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.
- ج. تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- د. خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- هـ. تحديد الإطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة وحررة.

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم".

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي و المقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم B 02 0018083 يوم 11 ماي 2002م

### المطلب الثاني: نبذة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

يتناول هذا المطلب نبذة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة من خلال التعريف بنشأتها وهيكلها التنظيمي.

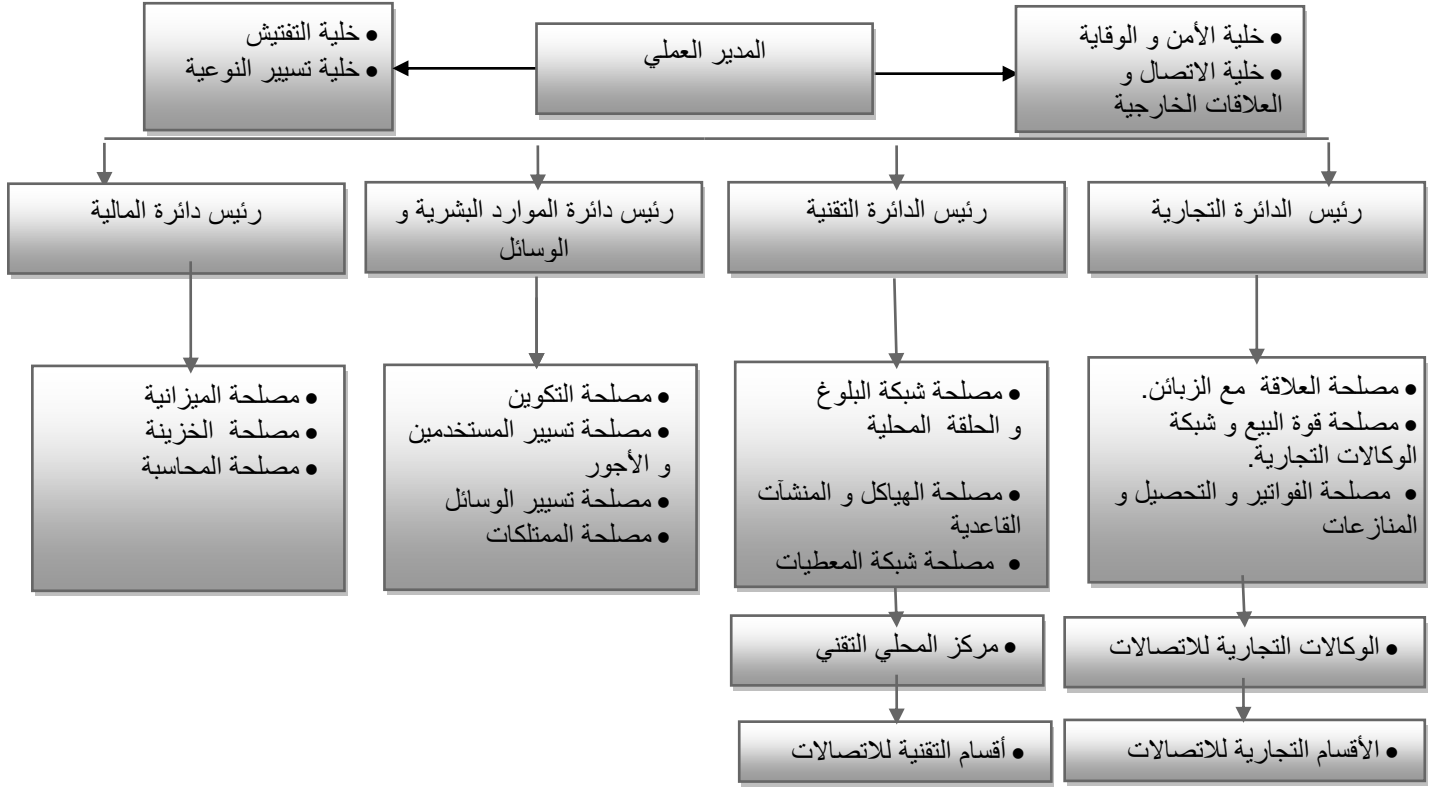
#### 1. نشأتها:

أنشأت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 م، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كمؤسسة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

## 2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف وتغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر المسيلة



المصدر: المصدر: مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة، 2021.

### الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر ببوسعادة



المصدر: اتصالات الجزائر وكالة بوسعادة، 2021.

### المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة في المجال المعرفي

سيتم من خلال هذا المطلب عرض أهم أنشطة وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر، إضافة إلى المهام الرئيسية والمنتجات والخدمات التي تقدمها.

#### 1. أهداف ونشاطات المؤسسة:

سُطرت إدارة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي المردودية والجودة والفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:

أ. تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

ب. تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

ج. إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

#### 2. فروع مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهيكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع والهياكل على النحو التالي:

أ. الفرع 01- اتصالات الجزائر "موبيليس": وهي مختصة في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة، وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

ب. الفرع 02- اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب": وهي مختصة في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت لها مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي والبحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الإنترنت Internet،

ج. الفرع 03- اتصالات الجزائر الفضائية: وهي مختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

#### 3. المهام الرئيسية المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة:

يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

- أ. رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%.
- ب. تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي.
- ج. زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.

- د. إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- هـ. تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وإرسال) مثل الخطوط الخاصة Liaison Spécialisée.
- و. تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

#### 4. منتجات وخدمات المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة:

إن من أهم المنتجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة هي خدمات الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي WLL، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL، خدمة الخطوط الخاصة وخدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها (أمل، هايلة، جواب، حورية)، الأكشاك المتعددة الخدمات KMS والمخادع الهاتفية، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني، المحاورة الثلاثية تحويل النداء، الفاتورة المفصلة والأصدقاء الخمس... الخ.

#### 5. حظيرة المشتركين

يبلغ عدد المشتركين في الهاتف الثابت في ولاية المسيلة 62909 منها 48453 مشترك في الهاتف الثابت الخطي و14456 في الهاتف الثابت اللاسلكي WLL، ويمكن تقديم حظيرة المشتركين بمديرية الاتصالات في المسيلة بأرقام تفصيلية من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01): حظيرة المشتركين بمديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة

العدد	السعة التقنية	المؤشرات
49397	59152	الهاتف الثابت الخطي
14175	24000	WLL الهاتف الثابت اللاسلكي
14088	15196	ADSL FAWRI مشترك إنترنت
5301	6724	ADSL EASY مشترك إنترنت
1468	1468	ADSL ANIS مشترك إنترنت
20875	23388	ADSL مجموع مشترك إنترنت
378	4400	WLL DATA مشترك إنترنت
1120		عدد الأكشاك المتعددة الخدمات
107		عدد المخادع الهاتفية - اتصالات الجزائر
45		عدد مقاهي الانترنت

المصدر: مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة، 2021.

## المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الخطوات المنهجية والتحليلية للدراسة التطبيقية لأثر عمليات إدارة المعرفة على أداء الأفراد العاملين بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة، من خلال عرض متغيرات وأدوات الدراسة وعرض وتحليل نتائج الاستبانة لعينة الدراسة وصولاً إلى وضع أنموذج للدراسة.

### المطلب الأول: متغيرات وأدوات الدراسة

خصص هذا المطلب لعرض متغيرات هذه الدراسة وأهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

#### 1. متغيرات الدراسة:

تعالج هذه الدراسة المتغيرات الرئيسية التالية:

- المتغير المستقل: إدارة المعرفة التي تتكون من العمليات المتمثلة في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.
- المتغير التابع: أداء الموارد البشرية.

#### 2. أدوات الدراسة:

تم الاعتماد في جمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة على توزيع استمارات استبيان محكمة تتكون من 46 عبارة على 30 موظف بالمديرية العلمية للاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة، وتم استرجاع العدد بالكامل، (أنظر الملحق رقم: 01)

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج الإحصائية لمحاوَر الاستبيان للتأكد من دلالتها ومعنويتها الإحصائية.

#### 1- البيانات الشخصية:

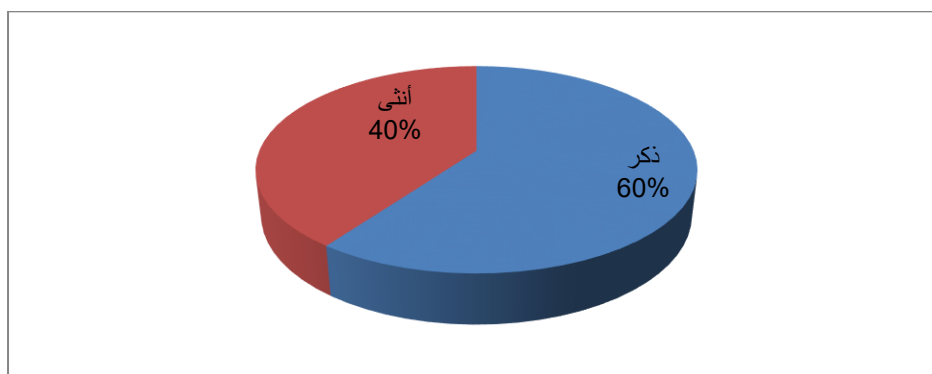
يلاحظ من خلال الجدول (02) والشكل (07) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرد، أن عدد الذكور قدر بـ 18 فرد بنسبة 60%، في حين بلغ عدد الإناث 12 فرد، أي ما نسبته 40%.

#### الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
60%	18	ذكر
40%	12	أنثى
% 100	30	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

الشكل رقم (07): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

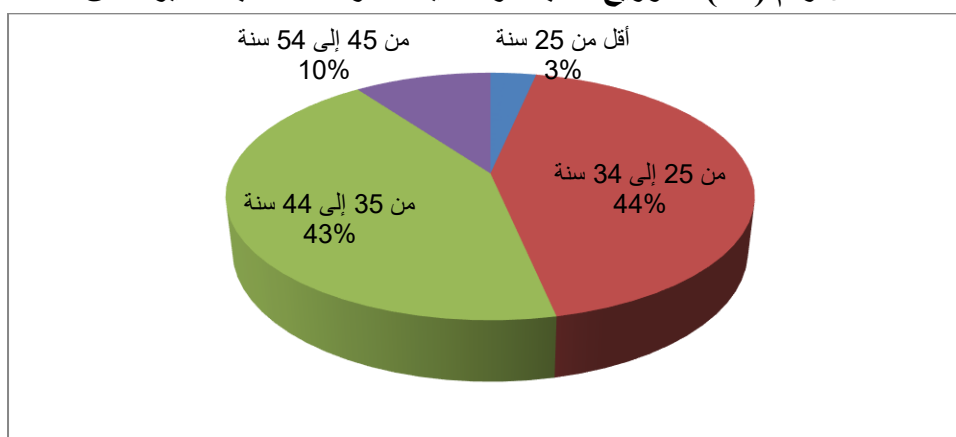
أما بخصوص توزيع أفراد العينة من حيث السن، وكما هو مبين من خلال الجدول (03) والشكل (08) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، يلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم أقل من 25 سنة قدر بـ فرد واحد فقط، أي بنسبة 3.3%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 25 إلى 34 سنة 13 فرداً أي ما نسبته 43.3%، أما عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 35 إلى 44 سنة فقد قدر عددهم قدر بـ 13 فرداً أي ما نسبته 43.3%، وأخيراً يلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 45 إلى 54 سنة قدر بـ 03 أفراداً أي ما نسبته 10%.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
3.3%	1	أقل من 25 سنة
43.3%	13	من 25 إلى 34 سنة
43.3%	13	من 35 إلى 44 سنة
10%	3	من 45 إلى 54 سنة
100%	30	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

الشكل رقم (08): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

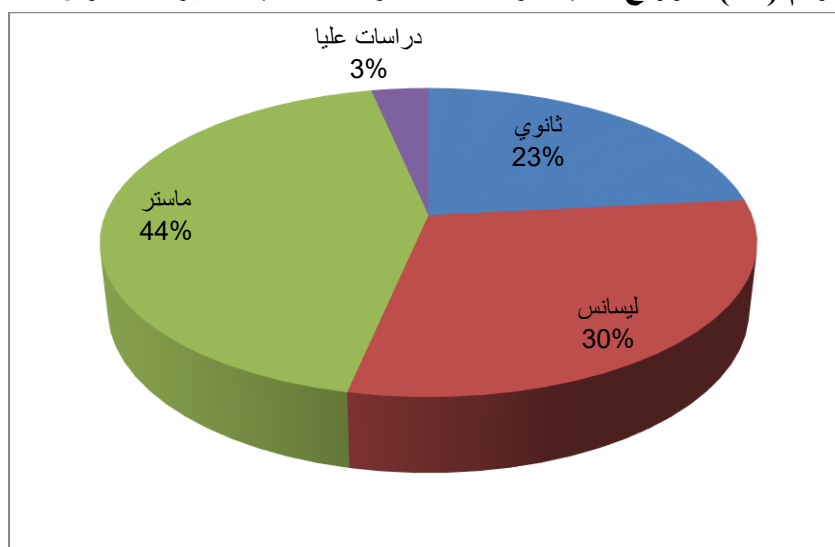
بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي وكما هو ملاحظ من الجدول (04) والشكل (09)، وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، يلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي ثانوي قدر بـ 07 أفراد بنسبة 23.3%، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي ليسانس 09 أفراد، أي بنسبة 30%، أما الأفراد ذوي المستوى التعليمي ماستر فقد قدر عددهم بـ 13 فرداً بنسبة 43.3%، وفي الأخير قدر عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا بـ فرد واحد فقط، أي بنسبة 3.3%.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى
23.3%	7	ثانوي
30%	9	ليسانس
43.3%	13	ماستر
3.3%	1	دراسات عليا
100%	30	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

الشكل رقم (09): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

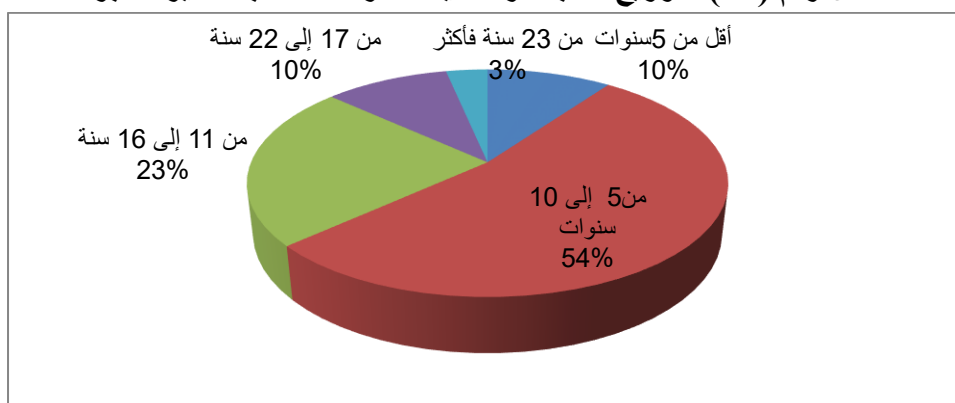
الجدول (05) والشكل (10) يظهران توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة، وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، يلاحظ أن عدد الأفراد ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات قدر بـ 03 أفراد بنسبة 10%، في حين كان عدد الأفراد ذوي الخبرة بين 5 و10 سنوات 16 فرداً، أي بنسبة 53.3%، بينما عدد الأفراد ذوي المستوى خبرة أكثر من 10 سنوات فقد قدر عددهم بـ 11 فرداً، أي بنسبة 36.6%، وهي الفئة من العاملين التي تكون الأكثر ترجيحاً لإدارة المعرفة في تقديرنا.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
10%	3	أقل من 5 سنوات
53.3%	16	من 5 إلى 10 سنوات
23.3%	7	من 11 إلى 16 سنة
10%	3	من 17 إلى 22 سنة
3.3%	1	من 23 سنة فأكثر
% 100	30	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

الشكل رقم (10): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

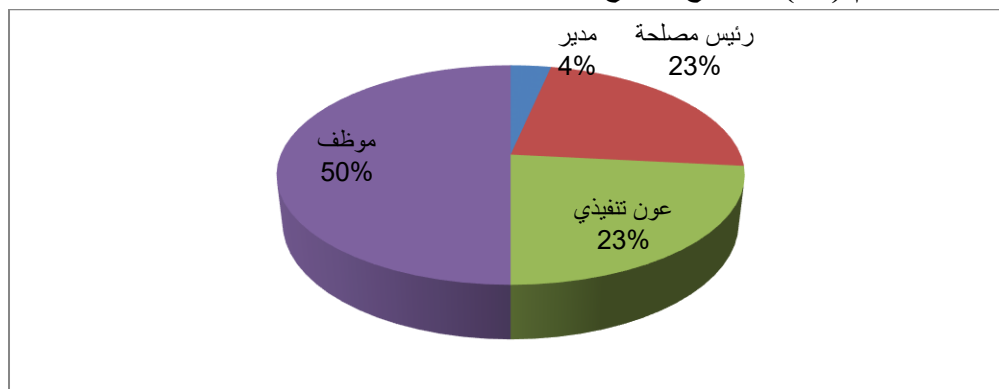
بالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، يلاحظ من الجدول (06) والشكل (11) أن عدد المدراء قدر بـ فرد واحد فقط بنسبة 3.3%، في حين بلغ عدد رؤساء المصالح 07 أفراد، أي ما نسبته 23.3%، ونفس النسبة السابقة تمثل الأعوان التنفيذيين، أما الأفراد الموظفين فقد قدر عددهم بـ 15 فرداً، أي بنسبة مئوية بلغت 50%.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	الوظيفة
3.3%	1	مدير
23.3%	7	رئيس مصلحة
23.3%	7	عون تنفيذي
50%	15	موظف
% 100	30	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

الشكل رقم (11): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

## 2. تحليل عبارات المحور الأول - عمليات إدارة المعرفة:

### أ. تحليل عبارات البعد الأول- توليد المعرفة:

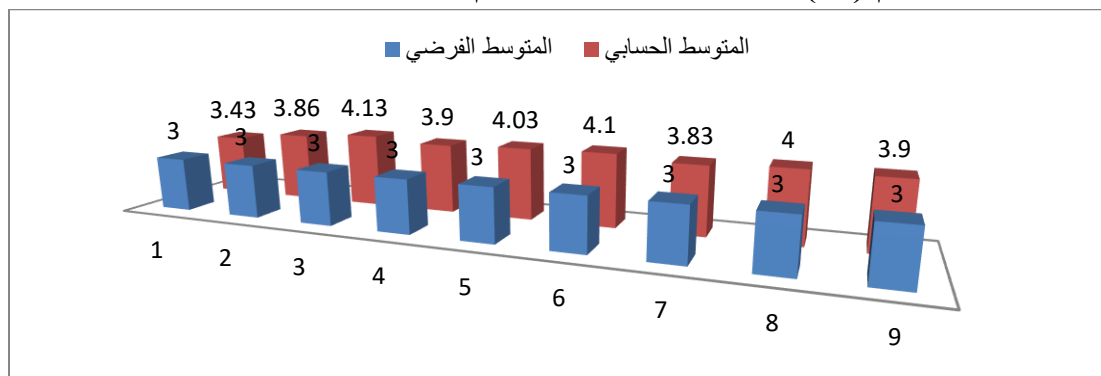
يلاحظ من خلال النتائج في الجدول رقم (07) والشكل (12) أدناه أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً كانت نتيجتها أن جميع متوسطات هذا البعد والمتكون من 9 عبارات جاءت عالية (مرتفعة)، كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test ولكل العبارات جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ولصالح المتوسطات الحسابية، ويستنتج من ذلك أن مستوى عمليات توليد المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة.

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد توليد المعرفة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على مصادر خارجية.	3.43	1.00	2.35	.025	عالية
2	تعتمد المؤسسة على العاملين والخبراء في توليد المعرفة الداخلية.	3.86	.628	7.54	.000	عالية
3	يحسن العاملون في المؤسسة استخدام برامج الحاسوب الضرورية لتحسين أداء مهامهم.	4.13	.681	9.10	.000	عالية
4	تدعم المؤسسة الأفكار الإبداعية والتغيير لتوليد المعرفة.	3.90	.844	5.83	.000	عالية
5	يتم تحديث المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة استمراراً.	4.03	.614	9.20	.000	عالية
6	تدرك المؤسسة جيداً احتياجاتها للمعرفة المتعلقة بأعمالها.	4.10	.547	11.0	.000	عالية
7	تتيح المؤسسة للعاملين فرص الاستفادة من التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة.	3.83	.791	5.77	.000	عالية
8	يشجع نظام الأجور والحوافز الحالي المعتمد بالمؤسسة على توليد المعرفة.	4.00	.830	6.59	.000	عالية
9	ترصد المؤسسة الإمكانيات المالية اللازمة لإدارة المعرفة.	3.90	.803	6.13	.000	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

الشكل رقم (12): المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد توليد المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

### ب. تحليل عبارات البعد الثاني- تخزين المعرفة:

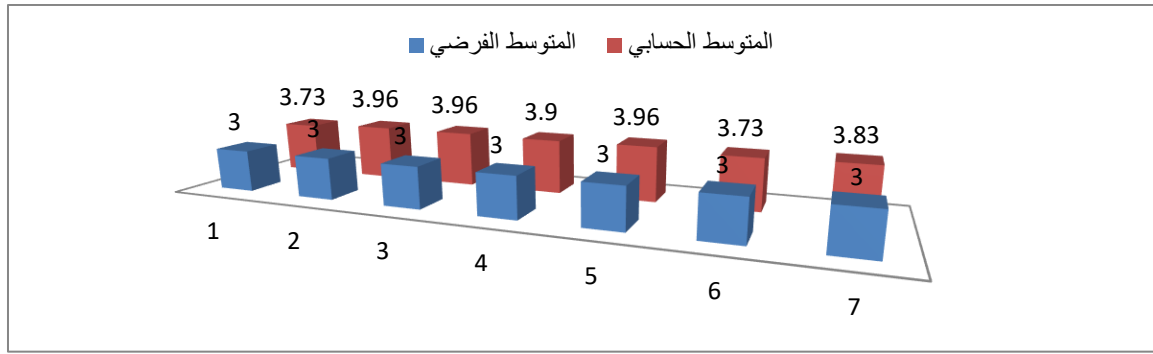
الجدول رقم (08) والشكل (13) أدناه يظهران أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً حول بعد تخزين المعرفة بينت أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت عالية (مرتفعة) هي الأخرى، كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية، ويستنتج من خلال ما سبق أن مستوى تخزين المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عالياً.

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تخزين المعرفة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
10	تعتمد المؤسسة إجراءات الخزن التقليدية للبيانات والمعلومات .	3.73	.980	4.097	.000	عالية
11	تعمل المؤسسة على تخزين المعرفة الجديدة والخبرات من خلال تصميمها وتطويرها لمهام	3.96	.764	6.922	.000	عالية
12	توفر المؤسسة المرونة اللازمة في عملية خزن المعرفة بهدف استرجاعها عند الحاجة.	3.96	.668	7.918	.000	عالية
13	تتميز عملية الخزن والاسترجاع بالدقة والسرعة المطلوبتان.	3.90	.844	5.835	.000	عالية
14	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة.	3.96	.614	8.610	.000	عالية
15	تسعى المؤسسة إلى المحافظة على العاملين الأكفاء الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	3.73	.739	5.430	.000	عالية
16	تقوم المؤسسة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير عمليات خزن المعرفة.	3.83	.985	4.631	.000	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

الشكل رقم (13): المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تخزين المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

### ج- تحليل عبارات البعد الثالث - التشارك في المعرفة:

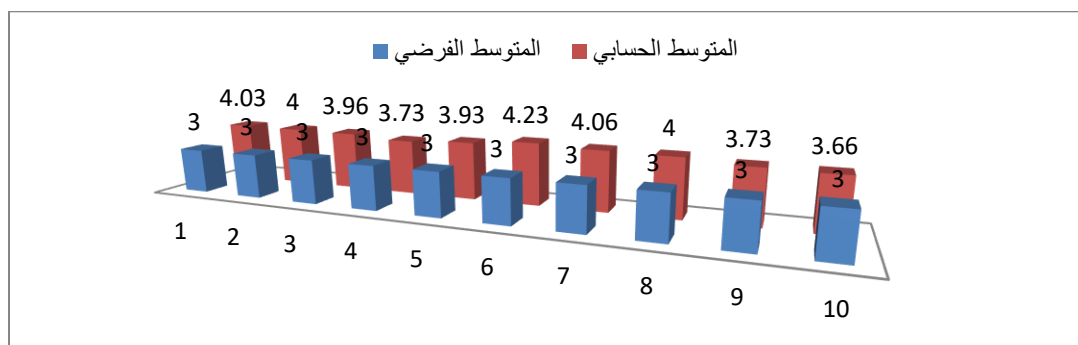
النتائج الإحصائية المبينة في الجدول (09) والشكل (14) أدناه تظهر أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً والخاصة ببعد التشارك في المعرفة أن جميع متوسطات عبارات هذا البعد قد جاءت عالية (مرتفعة)، كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test ولكل العبارات جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية، ويستنتج من خلال ما سبق أن مستوى التشارك في المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع ودالاً إحصائياً.

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد التشارك في المعرفة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
17	يتم نشر المعرفة عن طريق شبكة المعلومات الداخلية في المؤسسة.	4.03	.889	6.360	.000	عالية
18	تدعم المؤسسة الحوارات المباشرة بين العاملين لنشر المعرفة.	4.00	.787	6.952	.000	عالية
19	تستخدم المؤسسة نشرات داخلية لنشر المعرفة.	3.96	.850	6.227	.000	عالية
20	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت والانترنت لنشر المعرفة.	3.73	1.048	3.832	.001	عالية
21	يملك العاملون في المؤسسة المهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة.	3.93	.980	5.215	.000	عالية
22	لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة مثل (شبكة اتصال داخلي، بريد إلكتروني، ... الخ).	4.23	.727	9.280	.000	عالية
23	لدى المؤسسة نظام إداري يسهل نشر المعرفة في أوساط العاملين.	4.06	.691	8.449	.000	عالية
24	تمتلك المؤسسة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظام أرشفة...).	4.00	.830	6.595	.000	عالية
25	يتواصل الموظفون مع زملائهم ومدراءهم لتبادل الآراء والأفكار.	3.73	1.080	3.717	.001	عالية
26	تقوم المؤسسة بتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد.	3.66	1.061	3.440	.002	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

الشكل رقم (14): المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد التشارك في المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

#### د. تحليل عبارات البعد الرابع- تطبيق المعرفة:

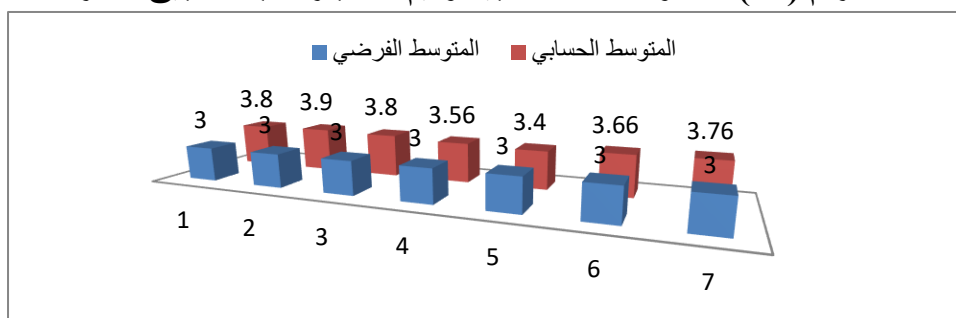
النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (10) والشكل (15) أدناه والخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً والمتعلقة ببعد تطبيق المعرفة تبين أن جميع متوسطات هذا البعد والذي يتضمن 7 عبارات جاءت كلها عالية (مرتفعة)، كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test ولكل عبارات هذا البعد كانت دالة إحصائياً وعند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية، ويستنتج من كل ذلك أن مستوى تطبيق المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفعاً وذو معنوية إحصائية.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تطبيق المعرفة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
27	يعتمد تطبيق المعرفة على بناء قاعدة بيانات توفر فرص الاستفادة من المعرفة.	3.80	.961	4.558	.000	عالية
28	يستخدم موظفي المؤسسة خرائط المعرفة التي يحتاجونها لتطوير أدائها.	3.90	.547	9.000	.000	عالية
29	تتابع المؤسسة باستمرار تطبيق المعرفة لدعم استثمار الأفكار الجديدة.	3.80	.924	4.738	.000	عالية
30	يواجه العاملون صعوبة في تطبيق الأفكار الجديدة.	3.56	1.006	3.084	.004	عالية
31	تهتم المؤسسة برأي الموظفين والمهندسين في العمل.	3.40	.894	2.449	.021	عالية
32	تمتلك المؤسسة وسائل وأساليب تساعد على تطبيق الأفكار والابتكارات الجديدة.	3.66	1.028	3.551	.001	عالية
33	تراجع المؤسسة بشكل دوري الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.	3.76	1.104	3.802	.001	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

الشكل رقم (15): المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تطبيق المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS - v 26.

## 2. تحليل عبارات المحور الثاني - أداء الموارد البشرية:

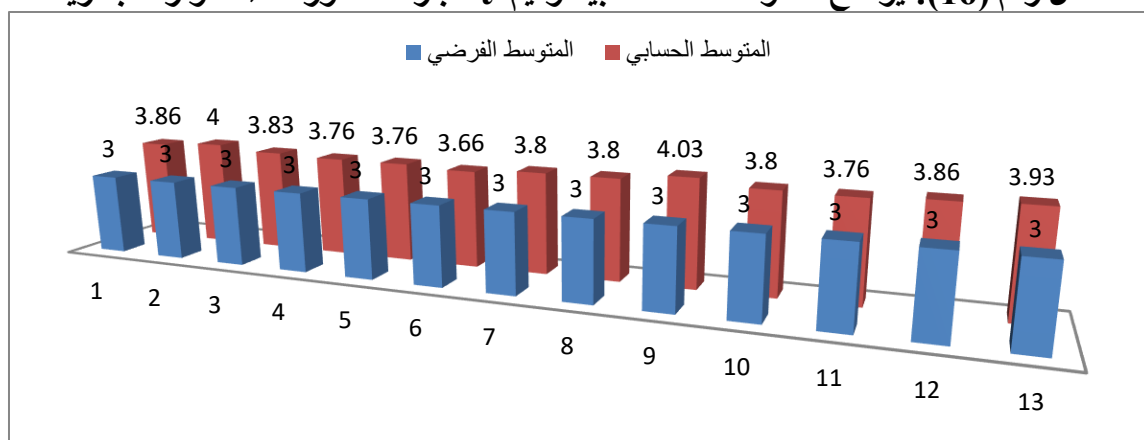
يلاحظ من خلال النتائج الإحصائية والمتعلقة بالمحور الثاني (المتغير التابع) أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة والمبينة في الجدول رقم (11) والشكل (16) أدناه أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً بينت أن جميع متوسطات جميع عبارات هذا المحور والبالغ عددها 13 عبارة جاءت كلها عالية (مرتفعة) كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية، ويستنتج من ذلك أن مستوى أداء الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً وذو معنوية ودلالة إحصائية.

الجدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور أداء الموارد البشرية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
34	تسعي المؤسسة للتحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها.	3.86	1.00	4.709	.000	عالية
35	تمتلك المؤسسة مزايا تنافسية.	4.0000	.78	6.952	.000	عالية
36	تبني المؤسسة لاستراتيجيات تنافسية لتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.	3.83	.912	5.000	.000	عالية
37	تزويد المؤسسة بما يتطلبه العمل لمواجهة متغيرات السوق والاستعداد لخدمة الزبائن.	3.76	.971	4.323	.000	عالية
38	تمتلك المؤسسة وظيفة البحث والتطوير وتشجع الباحثين على خلق ميزة تنافسية.	3.76	.897	4.678	.000	عالية
39	توفر المعلومات الضرورية لزيادة كفاءة وفعالية فرق العمل بالمؤسسة.	3.66	.994	3.673	.001	عالية
40	تركز المؤسسة على إعطاء العامل ذو الكفاءة والمبدع للأفكار الجديدة المكانة التي يستحقها.	3.80	.961	4.558	.000	عالية
41	زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة مرتبطة بالمهارات التي يتميز بها العمال والموظفين.	3.80	.714	6.134	.000	عالية
42	تركز المؤسسة على مواردها البشرية لأداء الأنشطة المعرفية والخدمية لخلق تميز واضح ومستمر (قواعد بيانات متميزة).	4.03	.808	6.998	.000	عالية
43	يملك الأفراد العاملين بالمؤسسة خبرات وتقنيات عالية صعبة التقليد.	3.80	.664	6.595	.000	عالية
44	تهدف عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة إلى تنمية مواردها البشرية.	3.76	.773	5.426	.000	عالية
45	تساهم الأفكار الجديدة في المؤسسة في زيادة مردودية فرق العمل والموظفين.	3.86	1.00	4.709	.000	عالية
46	اكتساب المؤسسة لتكنولوجيات حديثة يساعد على زيادة أرباحها وعواندها.	3.93	.907	5.635	.000	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS - v 26.

الشكل رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور أداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS - v 26.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج الإحصائية والمتعلقة باختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها.

**الفرضية الرئيسية: لعمليات إدارة المعرفة أثر في تحسين أداء الموارد البشرية**

إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ودراسة اثر المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) تم صياغة الفرضيتين التاليتين:  
 $H_0$ : لا يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية.  
 $H_1$ : لعمليات إدارة المعرفة أثر في تحسين أداء الموارد البشرية.

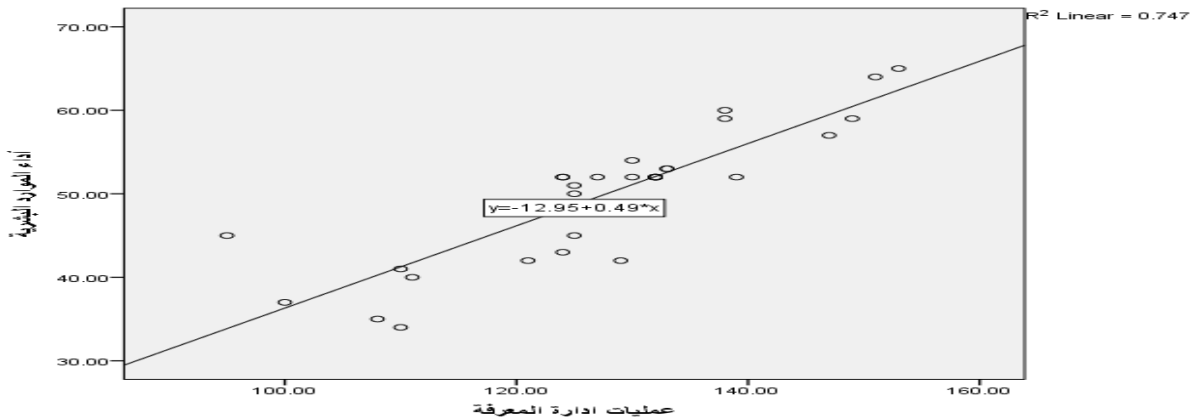
نتائج الانحدار الخطي البسيط والاختبارات الإحصائية موضحة في الجدول رقم (12)، كما يظهر الشكل (17) أدناه هو الآخر اتجاه العلاقة بين المتغيرين والتي تأخذ اتجاه تصاعدي، ويلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية بلغت (0.86) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات عمليات ادارة المعرفة كلما زاد معها مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.74، أي أن عمليات إدارة المعرفة تفسر بحوالي 74 بالمئة مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، كما أن قيمة الاختبار ( $F = 82.84$ ) وقيمة اختبار العينة T-Test ( $t = 9.10$ ) هما قيمتان دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن دالة الانحدار ذات معنوية إحصائية، ويستنتج من كل ذلك: رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تؤكد وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (12): أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	أداء الموارد البشرية
معنوي	0.00	9.10	0.00	82.84	R Square 0.74 R 0.86

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

الشكل رقم (17): اتجاه العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

### 1- الفرضية الفرعية الأولى: لتوليد المعرفة أثر في تحسين أداء الموارد البشرية

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر لتوليد المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية.

$H_1$ : لتوليد المعرفة أثر في تحسين أداء الموارد البشرية.

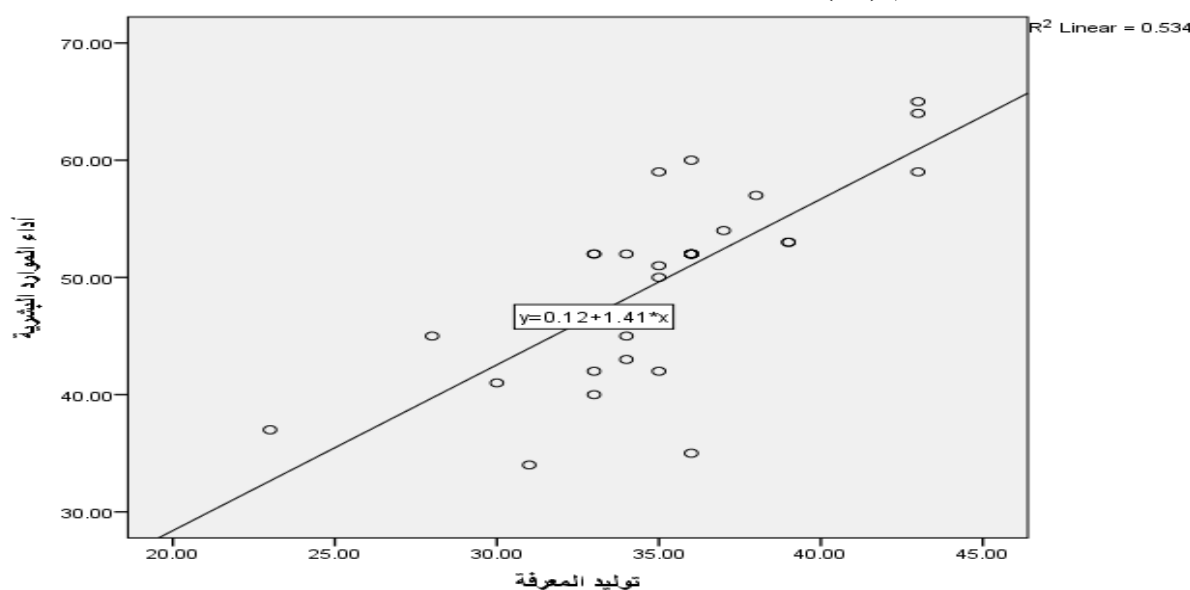
نتائج الانحدار الخطي البسيط والاختبارات الإحصائية موضحة في الجدول رقم (13)، كما يظهر الشكل (18) أدناه هو الآخر اتجاه العلاقة بين المتغيرين والتي تأخذ اتجاه تصاعدي، ويلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين توليد المعرفة وأداء الموارد البشرية بلغت (0.73) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي انه كلما زادت درجات توليد المعرفة كلما زاد معها مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.53، أي أن عملية توليد المعرفة تفسر بحوالي 53 بالمئة مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة وهي نسبة مقبولة، كما أن قيمة الاختبار ( $F = 32.08$ ) وقيمة اختبار العينة T-Test ( $t = 5.66$ ) هما قيمتان دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن دالة الانحدار ذات معنوية إحصائية، ويستنتج من ذلك: رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تؤكد وجود أثر لعملية توليد المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (13): أثر توليد المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	أداء الموارد البشرية	
معنوي	0.00	5.66	0.00	32.08	R Square 0.53 R 0.73	توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

الشكل رقم (18): اتجاه العلاقة بين توليد المعرفة وأداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

## 2- الفرضية الفرعية الثانية: لتخزين المعرفة أثر في تحسين أداء الموارد البشرية

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر لتخزين المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية.

$H_1$ : لتخزين المعرفة أثر في تحسين أداء الموارد البشرية.

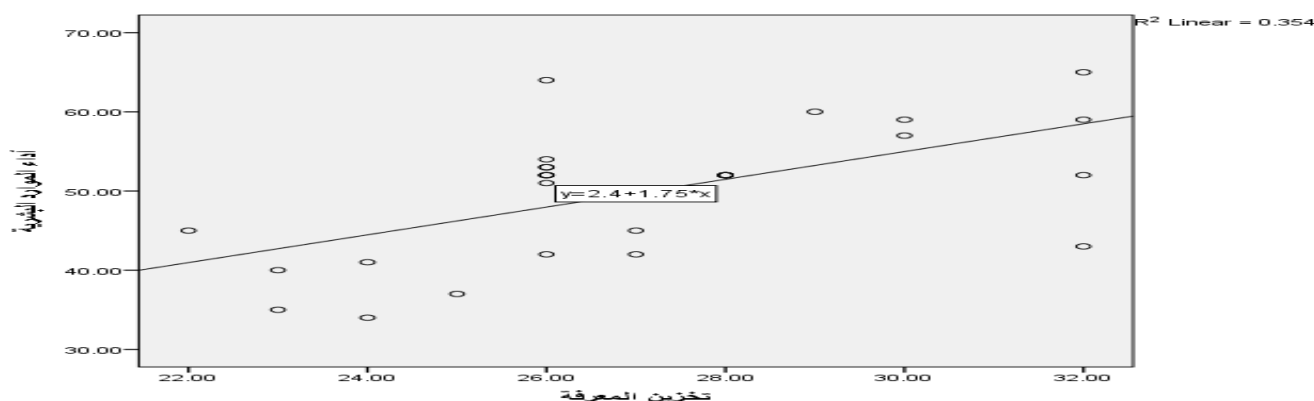
نتائج الانحدار الخطي البسيط والاختبارات الإحصائية موضحة في الجدول رقم (14)، كما يظهر الشكل (19) أدناه هو الآخر اتجاه العلاقة بين المتغيرين والتي تأخذ اتجاه تصاعدي، ويلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين عملية تخزين المعرفة وأداء الموارد البشرية بلغت (0.59) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات توليد المعرفة كلما زاد معها مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.35، أي أن عملية تخزين المعرفة تفسر بحوالي 35 بالمئة مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة وهي نسبة ضعيفة مقارنة بأثر عملية توليد المعرفة السابقة الذكر، كما أن قيمة الاختبار ( $F = 15.37$ ) وقيمة اختبار العينة T-Test ( $t = 3.92$ ) هما قيمتان دالتان إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن دالة الانحدار ذات معنوية إحصائية، ويستنتج من ذلك: رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تؤكد وجود أثر لعملية تخزين المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (14): أثر تخزين المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	أداء الموارد البشرية	
معنوي	0.00	3.92	0.00	15.37	R Square 0.35 R 0.59	تخزين المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

الشكل رقم (19): اتجاه العلاقة بين تخزين المعرفة وأداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة: للتشارك في المعرفة أثر في تحسين أداء الموارد البشرية

اختبار الانحدار الخطي البسيط ودراسة اثر المتغير المستقل على التابع، يتطلب صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر للتشارك في المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية.

$H_1$ : للتشارك في المعرفة أثر في تحسين أداء الموارد البشرية.

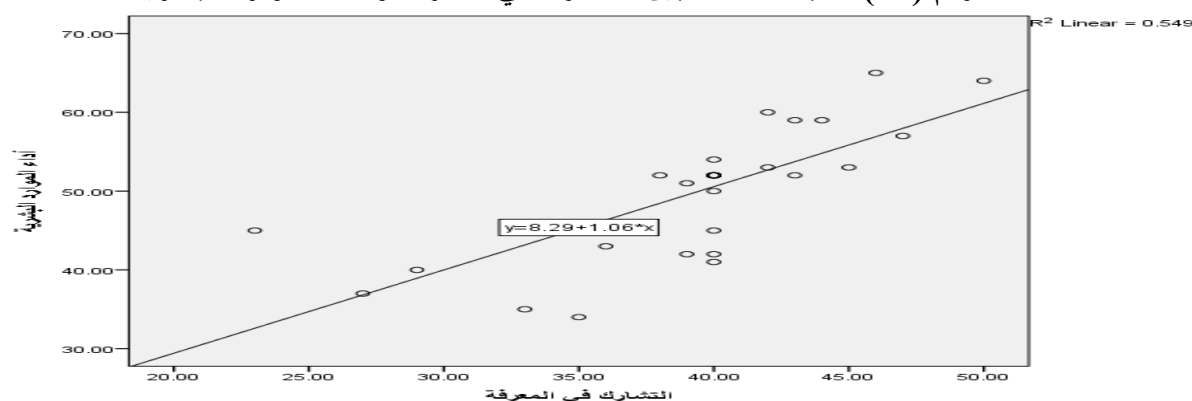
نتائج الانحدار الخطي البسيط والاختبارات الإحصائية موضحة في الجدول رقم (15)، كما يظهر الشكل (20) أدناه هو الآخر اتجاه العلاقة بين المتغيرين والتي تأخذ اتجاه تصاعدي، ويلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين عملية التشارك في المعرفة وأداء الموارد البشرية بلغت (0.74) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي انه كلما زادت درجات التشارك في المعرفة كلما زاد معها مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.54$ )، أي أن عملية التشارك في المعرفة تفسر بحوالي 54 بالمئة مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة وهي نسبة مقبولة، كما أن قيمة الاختبار ( $F = 34.13$ ) وقيمة اختبار العينة T-Test ( $t = 5.84$ ) هما قيمتان دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن دالة الانحدار ذات معنوية إحصائية، ويستنتج من ذلك: رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تؤكد وجود أثر لعملية التشارك في المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (15): أثر التشارك في المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	أداء الموارد البشرية	
معنوي	0.00	5.84	0.00	34.13	R Square 0.54 R 0.74	التشارك في المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

الشكل رقم (20): اتجاه العلاقة بين التشارك في المعرفة وأداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة: لتطبيق المعرفة أثر في تحسين أداء الموارد البشرية

لإجراء الانحدار الخطي البسيط ودراسة اثر المتغير المستقل على التابع، يتطلب صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا يوجد أثر لتطبيق المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية.

$H_1$ : لتطبيق المعرفة أثر في تحسين أداء الموارد البشرية.

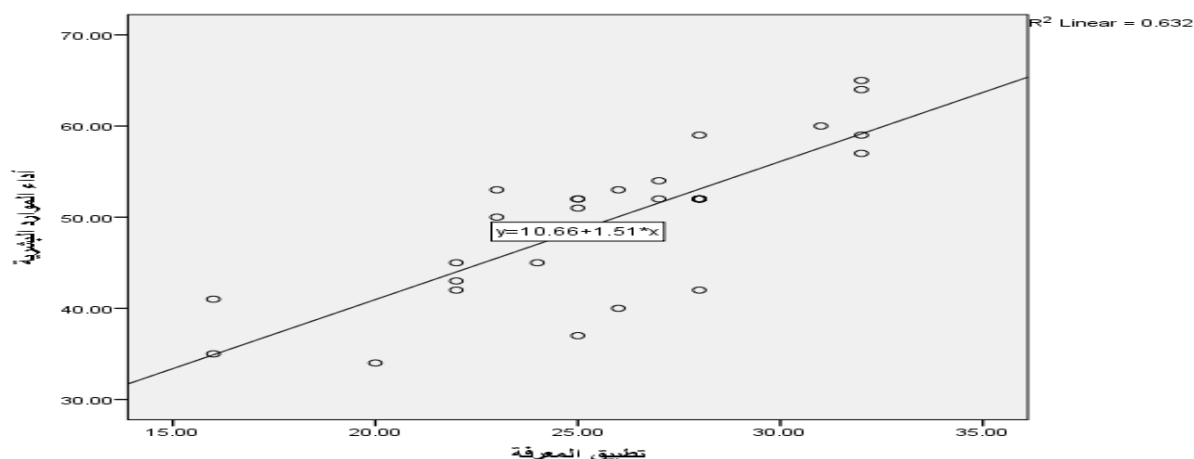
نتائج الانحدار الخطي البسيط والاختبارات الإحصائية موضحة في الجدول رقم (16)، كما يظهر الشكل أدناه هو الآخر اتجاه العلاقة بين المتغيرين والتي تأخذ اتجاه تصاعدي، ويلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين عملية تطبيق المعرفة وأداء الموارد البشرية بلغت (0.79) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات تطبيق المعرفة كلما زاد معها مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.63$ )، أي أن عملية تطبيق المعرفة تفسر بحوالي 63 بالمئة مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة وهي نسبة مقبولة جدا، كما أن قيمة الاختبار ( $F = 48.16$ ) وقيمة اختبار العينة T-Test ( $t = 6.94$ ) هما قيمتان دالتان إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن دالة الانحدار ذات معنوية إحصائية، ويستنتج من ذلك: رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  التي تؤكد وجود أثر لعملية تطبيق المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (16): أثر تطبيق المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	أداء الموارد البشرية	
معنوي	0.00	6.94	0.00	48.16	R Square 0.63 R 0.79	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

#### الشكل رقم (21): اتجاه العلاقة بين تطبيق المعرفة وأداء الموارد البشرية

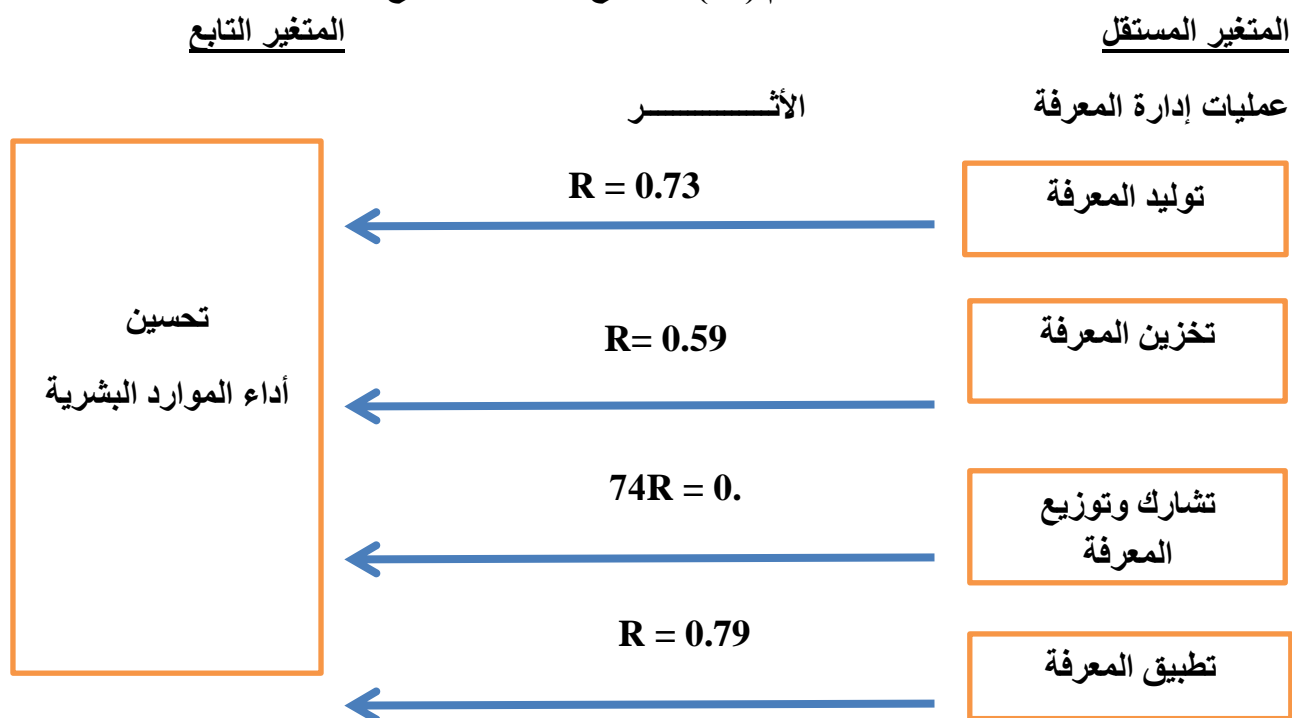


المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS -v 26.

المطلب الرابع: نموذج الدراسة

خصص هذا المطلب لعرض نموذج الدراسة المقترح، وهذا بعد إجراء الدراسة القياسية للأثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة.

الشكل رقم (22): أنموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبتين

### خلاصة:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم فيها التطرق الى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة ووكالة بوسعادة -، اتضح لنا ان المؤسسة تسعى للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة كما تعمل جاهدة على تحسين اداء مواردها البشرية بتطبيق مجموعة من الآليات التي تعبر عن مستوى النضج المعرفي لدى إدارة المؤسسة.

ومن اجل الوصول الى النتائج المنتظرة تم الاعتماد في هذه الدراسة على برمجية Spss للتحليل الإحصائي البيانات المجمعة عن طريق استمارات الاستبيان تم توزيعها على عينة عشوائية تتكون من 30 فرد من العاملين بالمؤسسة، ومن خلالها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج اهمها: ان مؤسسة اتصالات الجزائر\_ المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة ووكالة بوسعادة \_ تعمل على زيادة مستوى تطبيقها لإدارة المعرفة ومستوى التعلم التنظيمي، كما تعمل على تحسين اداء مواردها البشرية. إضافة إلى ذلك، توصلت دراستنا الى ان هناك اثر ايجابي مباشر لعمليات إدارة المعرفة على اداء الأفراد العاملين، لكن بشكل هذا التأثير كان بشكل متفاوت.

خاتمة

لقد تناولت هذه الدراسة " أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية "، وقد تم عرضها في فصلين: فصل تمثل في الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية والفصل الثاني تضمن دراسة تطبيقي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة.

لقد خصص الجانب النظري لهذه الدراسة لعرض أهمية وأنماط وأبعاد إدارة المعرفة، فهي من أهم مقومات نجاح المؤسسات، حيث تهتم بجمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ثم إلى معرفة لاتخاذ القرارات، كما بينت هذه الدراسة عمليات تطبيق إدارة المعرفة ومتطلباتها، مما يتيح الاستفادة أكبر للموارد البشرية في تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما سلطت الدراسة في جانبها التطبيقي الضوء على تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة، فبالاعتماد على الاستبيان تم التوصل إلى إثبات الأثر المهم والفعال لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

### 1. نتائج الدراسة:

من خلال ما تم عرضه وتحليله في هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي كما يلي:

أ. **النتائج النظرية:** من بين النتائج النظرية التي توصلنا إليها ما يلي:

- تعتبر المعرفة أهم مقومات نجاح المؤسسات وقدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة؛
- يتطلب نجاح مبادرات إدارة المعرفة توفر شروط وظروف معينة في المؤسسة، حيث اعتبرت تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي بمثابة محددات تقيس نجاح المؤسسة؛
- إن أهم ما يميز نشاط إدارة الموارد البشرية حسب المفهوم الحديث هو شمولية وظائفها لكافة العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم الإدارية؛
- يتم التأثير على أداء الموارد البشرية من خلال إدارة المعرفة ويكون هذا التأثير عن طريق: التأثير على تعلم العاملين، التأثير على تكييفهم والتأثير على رضائهم؛
- لإدارة المعرفة علاقة وثيقة بأداء الموارد البشرية ولها دور فعال في تطوير أداء الموارد البشرية، وبالتالي تطور المؤسسة وصعودها.

ب. **نتائج تطبيقية:** أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية ما يلي:

- تعتمد المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة على عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية؛
- تؤثر عملية توليد المعرفة إيجابا على تحسين أداء الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة بدلالة إحصائية ذات مستوى معنوية 5%؛
- تؤثر عملية تخزين المعرفة إيجابا على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة بدلالة إحصائية ذات مستوى معنوية 5%؛
- تؤثر عملية تطوير وتوزيع المعرفة إيجابا على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة بدلالة إحصائية ذات مستوى معنوية 5%؛
- تؤثر عملية تطبيق المعرفة إيجابا على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة بدلالة إحصائية ذات مستوى معنوية 5%؛

- تعمل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة على تقديم خدمات أكثر جودة لربائنها من خلال فتح المجال للإبداع والبحث والحصول على تكنولوجيات جديدة؛
- تقوم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة بالتحسين المستمر لأداء الأفراد العاملين بوضع برامج الرسكلة والتدريب بصفة دورية.

## 2. الاقتراحات:

- في ظل النتائج سابقة الذكر يمكن تقديم اقتراحات تراها الباحثتين ضرورية، خاصة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وهي كما يلي:
- أ. يتوجب على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة الاهتمام بالجانب المعرفي أكثر، وخاصة المعرفة الظاهرة التي تعتبر المعرفة الرسمية للمؤسسات؛
  - ب. يتوجب على المؤسسة التركيز أكثر على متطلبات إدارة المعرفة من تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والقيادة التي توفر الجهد والوقت وتحسن أداء العاملين؛
  - ج. يتطلب من المؤسسة التركيز أكثر على ذوي الشهادات الجامعية والدراسات العليا الذين يكتسبون كفاءة ومعرفة أكثر بالموازاة مع أصحاب الخبرة؛
  - د. تشجيع المؤسسة للأفراد العاملين فيها على الإبداع والابتكار وتوفير الجو الملائم لذلك لاستغلال قدراتهم المعرفية؛
  - هـ. العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية محكمة للمؤسسة لتبادل وتقاسم الأفكار؛
  - و. الاهتمام أكثر بالتحفيز المادي والمعنوي للأفراد العاملين بالمؤسسة وربطها بمستوى أداءهم العملي أو الفكري.

## 3. آفاق الدراسة:

إن دراسة هذا الموضوع والتعمق فيه ولد لنا فكرة اقتراح بعض المواضيع ذات الصلة والتي تحتاج إلى البحث فيها وأهمها:

- أ. دور ثقافة المؤسسة في تحسين إدارة المعرفة.
- ب. دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.
- ج. دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.
- د. أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبون.

# قائمة المراجع

**I- الكتب:**

- 1- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 2- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مدرسة نظم المعلومات، جامعة بغداد، 2005.
- 3- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 4- عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الطبعة1، عمان، 1426-2006م.
- 5- الكبيسي، عامر خيضر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2005.
- 6- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 7- مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.

**II- أطروحات الدكتوراه:**

- 1- بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/ 2017.
- 2- حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2017/2018.
- 3- حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ب.س. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
- 4- غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2017/2018.

**III- مذكرات الماجستير:**

- 1- أسيا طالبي، بن شعبان جهاد، دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري، دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر (أكاديمي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016/ 2017.
- 2- رزيق عزيزة، تاهمي آمنة، دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2019/2020 .
- 3- سارة بن قيراط، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية قالمة- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2018/2019.

- 4- صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدراسة إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011 م/1432 هـ .
- 5- قسمية نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير، تخصص استراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016/2017
- 6- مقراني مريم، كيفية الموائمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثرها على أداء المورد البشري في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير، تخصص استراتيجية وتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2014/2015.
- 7- واضح فاطمة الزهراء، العمراوي أحلام، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، حالة المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، 2015/2016.

#### IV- المجالات:

- 1- عبد الرزاق فوزي، حسناوي بلبار، إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظل الذهنيات المعاصرة، بحث منشور في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، الجزائر، نوفمبر 2015.
- 2- محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، بحث منشور في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، الجزائر 14 ديسمبر.

#### المراجع الأجنبية:

1.E cois P, Dialogues autounde la performance en Entreprise, Edition harmattan, Paris, 1999.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

استبيان حول:

أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية  
دراسة ميدانية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمسيلة - بوسعادة -

السيد الفاضل:

يطيب لي أن اضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تم إعدادها وفقا لمقتضيات البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة لإتمام مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمسيلة وكالة - بوسعادة -.

ونظر لأن أرائكم مهمة جدا حول هذا الموضوع، أتمنى من سيادتكم التفضل بتعبئة هذه الاستمارة بعد قراءتها بكل عناية ووضع علامة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم وهذا مساعدة منكم لإنجاح هذا البحث، كما نؤكد لكم بأنه سيتم التعامل مع جميع البيانات التي تقدمونها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

أشكر لكم جهودكم وحسن تعاونكم وأقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها لإنجاز هذا البحث.

ولكم مني أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

إشراف الأستاذ الدكتور:

- عبد الحميد برحومة

إعداد الطالبتين:

- دحيري الشيماء

- بن قسمية بريكة

**الجزء الأول: البيانات الشخصية الوظيفية**

**الجنس:** ذكر  أنثى

**العمر:**

أقل تماما من 25 سنة

من 25 إلى 34 سنة

من 35 إلى 44 سنة

من 45 إلى 54 سنة

من 55 سنة فأكثر

**المستوى التعليمي:**

أقل من الثانوي

ثانوي

ليسانس

ماجستير

دراسات عليا

**سنوات الخبرة:**

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 16 سنة

من 17 إلى 22 سنة

من 23 سنة فأكثر

**المركز الوظيفي:**

مدير

رئيس مصلحة

عون تنفيذي

موظف

يرجى منكم وضع علامة (x) أمام الاختيار المناسب

## قائمة الملاحق

### الجزء الثاني: محاور الدراسة

#### المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>أولاً: توليد المعرفة: تعني مشاركة العمل وجماعات العمل لتوليد معرفة جديدة للمؤسسة، من خلال القيام بممارسة جديدة تساهم في إيجاد حلول للمشكلات بصورة ابتكارية مستمرة، أو قدرة المؤسسة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية.</b>						
1	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على مصادر خارجية.					
2	تعتمد المؤسسة على العاملين والخبراء في توليد المعرفة الداخلية.					
3	يحسن العاملون في المؤسسة استخدام برامج الحاسوب الضرورية لتحسين أداء مهامهم.					
5	تدعم المؤسسة الأفكار الإبداعية والتغيير لتوليد المعرفة.					
6	يتم تحديث المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة استمراراً.					
7	تدرك المؤسسة جيداً احتياجاتها للمعرفة المتعلقة بأعمالها.					
8	تتيح المؤسسة للعاملين فرص الاستفادة من التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة.					
9	يشجع نظام الأجور والحوافز الحالي المعتمد بالمؤسسة على توليد المعرفة.					
10	ترصد المؤسسة الإمكانيات المالية اللازمة لإدارة المعرفة.					
<b>ثانياً: تخزين المعرفة: هي عملية تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بنشاطات المؤسسة و تخزينها في قواعد معينة، بحيث يسهل الوصول إليها من قِبل العاملين في المؤسسة.</b>						
11	تعتمد المؤسسة إجراءات الخزن التقليدية للبيانات والمعلومات .					
12	تعمل المؤسسة على تخزين المعرفة الجديدة والخبرات من خلال تصميمها وتطويرها لمهام جديدة.					
13	توفر المؤسسة المرونة اللازمة في عملية خزن المعرفة بهدف استرجاعها عند الحاجة.					
14	تتميز عملية الخزن والاسترجاع بالدقة والسرعة المطلوبتان.					
15	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة.					
16	تسعى المؤسسة إلى المحافظة على العاملين الأكفاء الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.					
17	تقوم المؤسسة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير عمليات خزن المعرفة.					
<b>ثالثاً: النشر المعرفة: تعني نشر المعرفة بين العاملين لجميع المستويات في الشركة، لكي تتم الاستفادة منها وتوفير الوسائل اللازمة لتوزيعها.</b>						
18	يتم نشر المعرفة عن طريق شبكة المعلومات الداخلية في المؤسسة.					
19	تدعم المؤسسة الحوارات المباشرة بين العاملين لنشر المعرفة.					
20	تستخدم المؤسسة نشرات داخلية لنشر المعرفة.					
21	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت والانترانت لنشر المعرفة.					

## قائمة الملاحق

22	يمتلك العاملون في المؤسسة المهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة.
23	لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة مثل (شبكة اتصال داخلي، بريد إلكتروني، ... الخ).
24	لدى المؤسسة نظام إداري يسهل نشر المعرفة في أوساط العاملين.
25	تمتلك المؤسسة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة حاسوب، نظام أرشفة...).
26	يتواصل الموظفون مع زملائهم ومدراءهم لتبادل الآراء والأفكار.
27	تقوم المؤسسة بتدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد.

### رابعاً: تطبيق المعرفة: تشير هذه العملية إلى استخدام المعرفة المتاحة والمتوفرة داخل المؤسسة.

28	يعتمد تطبيق المعرفة على بناء قاعدة بيانات توفر فرص الاستفادة من المعرفة.
29	يستخدم موظفي المؤسسة خرائط المعرفة التي يحتاجونها لتطوير أداؤها.
30	تتابع المؤسسة باستمرار تطبيق المعرفة لدعم استثمار الأفكار الجديدة.
31	يواجه العاملون صعوبة في تطبيق الأفكار الجديدة.
32	تهتم المؤسسة برأي الموظفين والمهندسين في العمل.
33	تمتلك المؤسسة وسائل وأساليب تساعد على تطبيق الأفكار والابتكارات الجديدة.
34	ترجع المؤسسة بشكل دوري الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.

### المحور الثاني: اثر إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
35	تسعى المؤسسة للتحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها.				
36	تمتلك المؤسسة مزايا تنافسية.				
37	تبني المؤسسة لاستراتيجيات تنافسية لتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.				
38	تزويد المؤسسة بما يتطلبه العمل لمواجهة متغيرات السوق والاستعداد لخدمة الزبائن.				
39	تمتلك المؤسسة وظيفة البحث والتطوير وتشجع الباحثين على خلق ميزة تنافسية.				
40	توفر المعلومات الضرورية لزيادة كفاءة وفاعلية فرق العمل بالمؤسسة.				
41	تركز المؤسسة على إعطاء العامل ذو الكفاءة والمبدع للأفكار الجديدة المكانة التي يستحقها.				
42	زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة مرتبطة بالمهارات التي يتميز بها العمال والموظفين.				
43	تركز المؤسسة على مواردها البشرية لأداء الأنشطة المعرفية والخدمية لخلق تميز واضح ومستمر (قواعد بيانات متميزة).				
44	يمتلك الأفراد العاملين بالمؤسسة خبرات وتقنيات عالية صعبة التقليد.				
45	تهدف عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة إلى تنمية مواردها البشرية.				
46	تساهم الأفكار الجديدة في المؤسسة في زيادة مردودية فرق العمل والموظفين.				
47	اكتساب المؤسسة لتكنولوجيات حديثة يساعد على زيادة أرباحها وعواندها.				

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة	الأساتذة المحكمين (الاسم واللقب)	الرقم
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ	كمال قاسمي	1
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر-أ-	بنقة صونيا	2
جامعة برج بوعريبيج	أستاذ محاضر-أ-	مهديد فاطمة الزهراء	3
جامعة تبسة	أستاذ محاضر-أ-	بوطرفة سوريا	4

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): مخرجات SPSS

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	60.0	60.0	60.0
	أنثى	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	1	3.3	3.3	3.3
	من 25 إلى 34 سنة	13	43.3	43.3	46.7
	من 35 إلى 44 سنة	13	43.3	43.3	90.0
	من 45 إلى 54 سنة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	7	23.3	23.3	23.3
	ليسانس	9	30.0	30.0	53.3
	ماجستير	13	43.3	43.3	96.7
	دراسات عليا	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	3	10.0	10.0	10.0
	من 5 إلى 10 سنوات	16	53.3	53.3	63.3
	من 11 إلى 16 سنة	7	23.3	23.3	86.7
	من 17 إلى 22 سنة	3	10.0	10.0	96.7
	من 23 سنة فأكثر	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الوظيفة

قائمة الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	1	3.3	3.3	3.3
رئيس مصلحة	7	23.3	23.3	26.7
عون تنفيذي	7	23.3	23.3	50.0
موظف	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1س	30	3.4333	1.00630	.18372
2س	30	3.8667	.62881	.11480
3س	30	4.1333	.68145	.12441
4س	30	3.9000	.84486	.15425
5س	30	4.0333	.61495	.11227
6س	30	4.1000	.54772	.10000
7س	30	3.8333	.79148	.14450
8س	30	4.0000	.83045	.15162
9س	30	3.9000	.80301	.14661

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1س	2.359	29	.025	.43333	.0576	.8091
2س	7.549	29	.000	.86667	.6319	1.1015
3س	9.109	29	.000	1.13333	.8789	1.3878
4س	5.835	29	.000	.90000	.5845	1.2155
5س	9.204	29	.000	1.03333	.8037	1.2630
6س	11.000	29	.000	1.10000	.8955	1.3045
7س	5.767	29	.000	.83333	.5378	1.1289
8س	6.595	29	.000	1.00000	.6899	1.3101
9س	6.139	29	.000	.90000	.6002	1.1998

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
10س	30	3.7333	.98027	.17897
11س	30	3.9667	.76489	.13965
12س	30	3.9667	.66868	.12208
13س	30	3.9000	.84486	.15425
14س	30	3.9667	.61495	.11227
15س	30	3.7333	.73968	.13505

قائمة الملاحق

16س	30	3.8333	.98553	.17993
-----	----	--------	--------	--------

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
10س	4.097	29	.000	.73333	.3673	1.0994
11س	6.922	29	.000	.96667	.6811	1.2523
12س	7.918	29	.000	.96667	.7170	1.2164
13س	5.835	29	.000	.90000	.5845	1.2155
14س	8.610	29	.000	.96667	.7370	1.1963
15س	5.430	29	.000	.73333	.4571	1.0095
16س	4.631	29	.000	.83333	.4653	1.2013

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
17س	30	4.0333	.88992	.16248
18س	30	4.0000	.78784	.14384
19س	30	3.9667	.85029	.15524
20س	30	3.7333	1.04826	.19139
21س	30	3.9333	.98027	.17897
22س	30	4.2333	.72793	.13290
23س	30	4.0667	.69149	.12625
24س	30	4.0000	.83045	.15162
25س	30	3.7333	1.08066	.19730
26س	30	3.6667	1.06134	.19377

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
17س	6.360	29	.000	1.03333	.7010	1.3656
18س	6.952	29	.000	1.00000	.7058	1.2942
19س	6.227	29	.000	.96667	.6492	1.2842
20س	3.832	29	.001	.73333	.3419	1.1248
21س	5.215	29	.000	.93333	.5673	1.2994
22س	9.280	29	.000	1.23333	.9615	1.5051
23س	8.449	29	.000	1.06667	.8085	1.3249

قائمة الملاحق

24س	6.595	29	.000	1.00000	.6899	1.3101
25س	3.717	29	.001	.73333	.3298	1.1369
26س	3.440	29	.002	.66667	.2704	1.0630

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
27س	30	3.8000	.96132	.17551
28س	30	3.9000	.54772	.10000
29س	30	3.8000	.92476	.16884
30س	30	3.5667	1.00630	.18372
31س	30	3.4000	.89443	.16330
32س	30	3.6667	1.02833	.18775
33س	30	3.7667	1.10433	.20162

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
27س	4.558	29	.000	.80000	.4410	1.1590
28س	9.000	29	.000	.90000	.6955	1.1045
29س	4.738	29	.000	.80000	.4547	1.1453
30س	3.084	29	.004	.56667	.1909	.9424
31س	2.449	29	.021	.40000	.0660	.7340
32س	3.551	29	.001	.66667	.2827	1.0507
33س	3.802	29	.001	.76667	.3543	1.1790

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
34س	30	3.8667	1.00801	.18404
35س	30	4.0000	.78784	.14384
36س	30	3.8333	.91287	.16667
37س	30	3.7667	.97143	.17736
38س	30	3.7667	.89763	.16388
39س	30	3.6667	.99424	.18152
40س	30	3.8000	.96132	.17551
41س	30	3.8000	.71438	.13043
42س	30	4.0333	.80872	.14765
43س	30	3.8000	.66436	.12130
44س	30	3.7667	.77385	.14129
45س	30	3.8667	1.00801	.18404

## قائمة الملاحق

س46	30	3.9333	.90719	.16563
-----	----	--------	--------	--------

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س34	4.709	29	.000	.86667	.4903	1.2431
س35	6.952	29	.000	1.00000	.7058	1.2942
س36	5.000	29	.000	.83333	.4925	1.1742
س37	4.323	29	.000	.76667	.4039	1.1294
س38	4.678	29	.000	.76667	.4315	1.1018
س39	3.673	29	.001	.66667	.2954	1.0379
س40	4.558	29	.000	.80000	.4410	1.1590
س41	6.134	29	.000	.80000	.5332	1.0668
س42	6.998	29	.000	1.03333	.7314	1.3353
س43	6.595	29	.000	.80000	.5519	1.0481
س44	5.426	29	.000	.76667	.4777	1.0556
س45	4.709	29	.000	.86667	.4903	1.2431
س46	5.635	29	.000	.93333	.5946	1.2721

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
أداء الموارد البشرية	49.9000	8.01012	30
عمليات ادارة المعرفة	127.5667	14.05576	30

### Correlations

		أداء الموارد البشرية	عمليات ادارة المعرفة
Pearson Correlation	أداء الموارد البشرية	1.000	.865
	عمليات ادارة المعرفة	.865	1.000
Sig. (1-tailed)	أداء الموارد البشرية	.	.000
	عمليات ادارة المعرفة	.000	.
N	أداء الموارد البشرية	30	30
	عمليات ادارة المعرفة	30	30

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عمليات ادارة المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

## قائمة الملاحق

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.865 <sup>a</sup>	.747	.738	4.09719

a. Predictors: (Constant), عمليات ادارة المعرفة

b. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1390.666	1	1390.666	82.842	.000 <sup>b</sup>
Residual	470.034	28	16.787		
Total	1860.700	29			

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), عمليات ادارة المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-12.949-	6.945		-1.864-	.073
	عمليات ادارة المعرفة	.493	.054	.865	9.102	.000

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	33.8553	62.4303	49.9000	6.92488	30
Residual	-8.60616-	11.14469	.00000	4.02592	30
Std. Predicted Value	-2.317-	1.809	.000	1.000	30
Std. Residual	-2.101-	2.720	.000	.983	30

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
أداء الموارد البشرية	49.9000	8.01012	30
توليد المعرفة	35.2000	4.13897	30

**Correlations**

	أداء الموارد البشرية	توليد المعرفة
أداء الموارد البشرية	1	
توليد المعرفة		1

## قائمة الملاحق

Pearson Correlation	أداء الموارد البشرية	1.000	.731
	توليد المعرفة	.731	1.000
Sig. (1-tailed)	أداء الموارد البشرية	.	.000
	توليد المعرفة	.000	.
N	أداء الموارد البشرية	30	30
	توليد المعرفة	30	30

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	توليد المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.731 <sup>a</sup>	.534	.517	5.56471

a. Predictors: (Constant), توليد المعرفة

b. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	993.653	1	993.653	32.089	.000 <sup>b</sup>
	Residual	867.047	28	30.966		
	Total	1860.700	29			

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), توليد المعرفة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.118	8.847		.013	.989
	توليد المعرفة	1.414	.250	.731	5.665	.000

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

## قائمة الملاحق

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	32.6461	60.9312	49.9000	5.85354	30
Residual	-16.03140-	9.38285	.00000	5.46792	30
Std. Predicted Value	-2.948-	1.885	.000	1.000	30
Std. Residual	-2.881-	1.686	.000	.983	30

أداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
أداء الموارد البشرية	49.9000	8.01012	30
تخزين المعرفة	27.1000	2.72093	30

### Correlations

		أداء الموارد البشرية	تخزين المعرفة
Pearson Correlation	أداء الموارد البشرية	1.000	.595
	تخزين المعرفة	.595	1.000
Sig. (1-tailed)	أداء الموارد البشرية	.	.000
	تخزين المعرفة	.000	.
N	أداء الموارد البشرية	30	30
	تخزين المعرفة	30	30

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تخزين المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

أداء الموارد البشرية. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.595 <sup>a</sup>	.354	.331	6.54972

a. Predictors: (Constant), تخزين المعرفة

b. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	659.533	1	659.533	15.374	.001 <sup>b</sup>
	Residual	1201.167	28	42.899		

## قائمة الملاحق

	Total	1860.700	29		
--	-------	----------	----	--	--

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية  
b. Predictors: (Constant), تخزين المعرفة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.402	12.173		.197	.845
تخزين المعرفة	1.753	.447	.595	3.921	.001

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	40.9613	58.4881	49.9000	4.76891	30
Residual	-15.48812-	16.02795	.00000	6.43580	30
Std. Predicted Value	-1.874-	1.801	.000	1.000	30
Std. Residual	-2.365-	2.447	.000	.983	30

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
أداء الموارد البشرية	49.9000	8.01012	30
التشارك في المعرفة	39.3667	5.61699	30

### Correlations

	أداء الموارد البشرية	التشارك في المعرفة
Pearson Correlation	أداء الموارد البشرية 1.000	.741
	التشارك في المعرفة .741	1.000
Sig. (1-tailed)	أداء الموارد البشرية .	.000
	التشارك في المعرفة .000	.
N	أداء الموارد البشرية 30	30
	التشارك في المعرفة 30	30

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

## قائمة الملاحق

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التشارك في المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741 <sup>a</sup>	.549	.533	5.47232

a. Predictors: (Constant), التشارك في المعرفة

b. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1022.204	1	1022.204	34.135	.000 <sup>b</sup>
	Residual	838.496	28	29.946		
	Total	1860.700	29			

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), التشارك في المعرفة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.290	7.192		1.153	.259
	التشارك في المعرفة	1.057	.181	.741	5.842	.000

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	32.6008	61.1392	49.9000	5.93704	30
Residual	-11.28453-	12.39921	.00000	5.37714	30
Std. Predicted Value	-2.914-	1.893	.000	1.000	30
Std. Residual	-2.062-	2.266	.000	.983	30

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N

## قائمة الملاحق

أداء الموارد البشرية	49.9000	8.01012	30
تطبيق المعرفة	25.9000	4.20468	30

### Correlations

		أداء الموارد البشرية	تطبيق المعرفة
Pearson Correlation	أداء الموارد البشرية	1.000	.795
	تطبيق المعرفة	.795	1.000
Sig. (1-tailed)	أداء الموارد البشرية	.	.000
	تطبيق المعرفة	.000	.
N	أداء الموارد البشرية	30	30
	تطبيق المعرفة	30	30

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطبيق المعرفة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.795 <sup>a</sup>	.632	.619	4.94275

a. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة

b. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1176.639	1	1176.639	48.162	.000 <sup>b</sup>
	Residual	684.061	28	24.431		
	Total	1860.700	29			

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

## قائمة الملاحق

المؤسسة الجزائرية للتربية

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.664	5.725		1.863	.073
تطبيق المعرفة	1.515	.218	.795	6.940	.000

Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	34.9023	59.1410	49.9000	6.36975	30
Residual	-11.53657-	7.49327	.00000	4.85678	30
Std. Predicted Value	-2.355-	1.451	.000	1.000	30
Std. Residual	-2.334-	1.516	.000	.983	30

Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

الموضوع: طلب مساهمة

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 الماستر في شعبة: علوم التسلسيل، تخصص: إدارة أعمال

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترصيم المبدئي بمؤسستكم

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	دجيري النسيم	161635093532	200359387	دجيري
02	ب.ت.و.ر.س. بريك	161635093608	200359620	ب.ت.و.ر.س. بريك

عنوان المذكرة: ... إدارية، المؤسسة في تكسيب أداء الموارد البشرية

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء )	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس التسيب (الإمضاء والختم)
أ.د. برحومة عبد الحميد		

9/dec 11/05/2021



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): .....  
المولود(ة) بتاريخ: 1996/08/14 بـ .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 359699 الصادر بتاريخ: 2016/05/05 عن: .....  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: .....  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "....."  
الموارد البشرية

أصح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/20

التوقيع و البصمة

.....



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): د. حبري الشيماء المولود(ة) بتاريخ: 17/08/1995 ب: يوسعادة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 250359387 الصادرة بتاريخ: 2016.04.25 عن: دائرة يوسعادة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2020/2021

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين

أداء الموارد البشرية

أصبح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/20

التوقيع والبصمة