



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

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

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

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني

إعداد الطالبين:

موسود عبد الرؤوف
زريق علي

تحت عنوان:

دور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية
-دراسة حالة اتصالات الجزائر بالمسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.صغيور حياة
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.براهيمي نادية
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. ضريفي نوال

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي إلي والدي الكريمين حفظهما الله ورحاهما

إلي إختوتي وأختوتي

إلي زوجتي وأبنائي

إلي أصدقائي وزملائي

إلي جميع الأهل والأقارب

إلي كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

عبد الرؤوف

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا وشكرا جزيلا وبعد

اهدي هذا العمل المتواضع

إلى كل الطالبين عن المعرفة

إلى روح الوالدين الكريمين رحمهم الله

إلى المرابطين في سبيل الله في ارض الرباط فلسطين

إلى جميع افراد عائلتي زوجتي وابنائي

إلى الاهل والاقارب

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل

علي

شكر وعرافان

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات

والصلاة والسلام على سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم - أما بعد نشكر الله العلي القدير
أولا وأخيرا على توفيقه لنا بإتمام هذه الدراسة فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما.

*نتقدم بالشكر الخالص للأستاذة المشرفة د.نادية براهيمى لتفضلها بالإشراف على هذا العمل ومتابعتها
الدائمة وتوجيهاتها القيمة فشكرا على كل ما قدمته من دعم ومساندة في انجاز هذا العمل.

* كما نتقدم بالشكر للسادة الأساتذة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه الدراسة.

* كما نتوجه بالشكر إلي جميع من ساعدنا من قريب أو بعيد في سبيل انجاز هذا العمل.

لكم منا تحية طيبة

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة من خلال عملياتها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) في رفع أداء الموارد البشرية من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية، حيث تم توزيع (40) استبانة، استرجع منها (31) في حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية **spss**، من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على الصعيدين النظري والتطبيقي أبرزها وجود أثر ايجابي لعمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الأداء، الموارد البشرية، اتصالات الجزائر، المسيلة.

Abstract:

This study aims to highlight the role of knowledge management through its processes (knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution and sharing, knowledge application) in improving the performance of human resources by conducting a field study at the Algerian Telecommunications Company in M'sila. For this purpose, a questionnaire was used as the main tool, where 40 questionnaires were distributed, and 31 were retrieved. The SPSS statistical package program was used to analyze the data and test the study hypotheses.

The study reached a set of results at both the theoretical and applied levels, the most prominent of which is the positive impact of knowledge management processes on the performance of human resources at the Algerian Telecommunications Company.

Keywords: Knowledge management, performance, human resources, Algerian Telecommunications, M'sila.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرافان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
06	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
41	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر المسيلة
42	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة.
55	المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها تفسيرها ومناقشتها.
73	الخاتمة
76	قائمة المراجع
83	الملاحق
100	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة لإدارة المعرفة.	28
(2-1)	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة لأداء الموارد البشرية.	33
(3-1)	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية.	37
(1- 2)	الاستبانة الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.	48
(2- 2)	توزيع اسئلة الاستجابة على محاور الدراسة.	50
(3-2)	توزيع ليكارت (LIKERT) الخماسي.	50
(4-2)	قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.	53
(5-2)	اختبار التوزيع الطبيعي.	54
(6-2)	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس.	55
(7-2)	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير السن.	56
(8-2)	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي.	57
(9-2)	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير المنصب الوظيفي.	58
(10-2)	جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير مصلحة الانتساب.	58
(11-2)	يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عمليات إدارة المعرفة.	59
(12-2)	يوضح ترتيب ابعاد عمليات إدارة المعرفة وفق تصورات موظفي اتصالات الجزائر-بالمسيلة.	61
(13-2)	يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء الموارد البشرية.	62
(14-2)	يوضح مساهمة توليد المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية.	63
(15-2)	يوضح مساهمة تخزين المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية.	65
(16-2)	يوضح مساهمة توزيع وتشارك المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية.	66
(17-2)	يوضح مساهمة تطبيق المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية.	67

68	يوضح مساهمة عمليات إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية.	(18-2)
----	---	--------

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	أنماط المعرفة.	(1-1)
20	محددات أداء المورد البشري.	(2-1)
38	نموذج الدراسة.	(3-1)
45	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر المسيلة.	(1-2)
55	يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس.	(2-2)
56	يبين توزيع افراد العينة حسب السن.	(3-2)
57	الشكل يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.	(4-2)
58	يبين توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي.	(5-2)
59	يبين توزيع افراد العينة حسب مصلحة الانتساب.	(6-2)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبانة الدراسة.	85
02	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبانة.	91
03	نتائج الدراسة التطبيقية (مخرجات ال SPSS).	92
04	وثيقة اجراء التريص الميداني	100
05	تصريح شرفي بالالتزام بمعايير الامانة والنزاهة العلمية	102-100

مقدمة

1_ تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال اليوم تحديات كبيرة وكذا جملة من التحولات والتطورات السريعة التي أثرت على مختلف جوانب الحياة وأدت إلى زيادة معدلات التغيير في عدة مجالات وكذا الصراع والمنافسة بين المؤسسات، وتتأثر المؤسسات بشقيها العام والخاص في ذلك شأنها شأن مختلف قطاعات المجتمع بما يجري حولها، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من المداخل والأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق التكيف والاستجابة مع هذه القوي التي في مقدمتها العولمة والثورة التقنية والمعلوماتية، والتحول من الفكر الاقتصادي التقليدي إلى الفكر الاقتصادي المستند إلى المعرفة، حيث تعد المعرفة العصب الحقيقي للمنظمات الحديثة والمورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع، فالاقتصاد التقليدي قائم على (الأرض، العمل، ورأس المال والتنظيم)، أما الاقتصاد الجديد فان المعرفة هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات.

ومن هنا برز مفهوم إدارة هذه المعرفة كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة، حيث قامت العديد من المنظمات بتبني هذا الأسلوب، وذلك من خلال القيام بعمليات إعادة تأهيل وتعليم الموارد البشرية وتدريبها على إدارة المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، حيث يعتبر المورد البشري عاملاً أساسياً من عوامل النمو والتطور، فهو يحتل مكانة مميزة ويحظى بالاهتمام في المؤسسات بعد أن كان مجرد يد عاملة تتلقى التعليمات ودوره يقتصر على الإنتاج وذلك ببذل الجهد مقابل المكافئة المالية، فقد أصبحت هذه المنظمات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات و أحسن القدرات والعمل على تطويرها وتنميتها. ومحاولة ربط إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المؤسسات هو من الموضوعات الحديثة والحيوية، حيث أن قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها بالمستوي المطلوب يعتمد إلى حد كبير على أداء الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية التي تمتلكها.

2_ إشكالية الدراسة:

إن التحولات التي تطرأ على المؤسسات نتيجة التغيرات الناجمة في البيئة الخارجية والمليئة بالتحديات التنافسية وانعكاسها على نجاح أو إخفاق المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة تلك العاملة في مجال الاتصالات والتي تكون في مواجهة مع تحديات التقدم التقني والمعلوماتي ورفع أداءها البشري بما يتواءم معه، ولمواجهة ذلك بدأ التفكير يتجه نحو إدارة المعرفة كنشاط تتفوق به على منافسيها.

على ضوء ما سبق تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد تأثير لإدارة المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟

3- الأسئلة الفرعية:

تتبع من خلال هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ لعملية توليد المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ لعملية تخزين المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ لعملية توزيع وتشارك المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ لعملية تطبيق المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

4- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير لإدارة المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

- للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ لعملية توليد المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ لعملية تخزين المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ لعملية توزيع وتشارك المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ لعملية تطبيق المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

5_ أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

_ أسباب ذاتية:

تمثلت الأسباب الذاتية في النقاط التالية:

- الميول الشخصية والرغبة الذاتية إلى دراسة هذا الموضوع ميدانيا؛
- الرغبة في الاطلاع والتوسع في ماهية إدارة المعرفة التي أصبحت لها أهمية على سير المؤسسات؛

- نقص الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسة وعدم معالجة الآثار السلبية التي تنقص من معرفة المورد البشري؛
- التعرف على أهم عمليات إدارة المعرفة وأهمية كل عملية بالنسبة للرفع من أداء المورد البشري.

أسباب موضوعية

أما الأسباب الموضوعية فيمكن أن نوجزها كالآتي:

- موضوع إدارة المعرفة من أهم المواضيع التي تساهم في تنمية المورد البشري داخل المؤسسات؛
- محاولة معرفة دور إدارة المعرفة في رفع أداء المورد البشري؛
- نقص الاهتمام بإدارة المعرفة وعدم استغلاله بالشكل الكافي داخل المؤسسات؛
- حداثة الموضوع من حيث الجانب المتعلق بإدارة المعرفة.

6- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تناولت موضوعا حديثا أصبح يمس جوهر أعمال المؤسسات حيث لم يعد من الممكن بناء اقتصاد قوي دون وجود المعرفة وكذا أداء الموارد البشرية كونه الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة حيث يعتبران رأس مال المؤسسة لكونهما موردين غير قابلين للتقليد أو التقادم لذا بتكاملهما تتمكن المؤسسة من الوصول إلى مرحلة التميز وتحقيق أهدافها.

7- أهداف الدراسة:

تتمثل أهم أهداف هذه الدراسة في ما يلي:

- إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات التطبيقية للدراسات المشابهة؛
- التعرف على دور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؛
- بيان أهمية أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة؛
- رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة والمتمثلة في توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتشارك المعرفة، تطبيق المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؛
- الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من خلالها يمكن مساعدة المؤسسة على إدراج المعرفة وتطبيقها لمواجهة مختلف التحديات المعاصرة بكفاءة وفاعلية.

8- منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية الاستنباطية في معالجة الفصل التطبيقي من خلال استخدام نظام التحليل الإحصائي SPSS.

9- حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: السداسي الثاني للسنة الدراسية 2024/2023. من 2024/02/01 الي غاية 2024/05/02.

- الحدود المكانية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
- الحدود البشرية: اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على عينة من موظفي وإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة.

10- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تضمن الإطار العام لمفاهيم إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية، أما المبحث الثاني، فتضمن الدراسات السابقة والمشابهة لموضوع دراستنا، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية، المتمثلة في دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث تم تقسيمه كذلك إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة، أما المبحث الثاني قدمت فيه نتائج الدراسة تحليلها تفسيرها ومناقشتها، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم اقتراح مواضيع كآفاق الدراسة.

الفصل الأول:

● الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

تمهيد:

إن الاقتصاد العالمي الجديد مبني على المعرفة، وهي عامل الإنتاج الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، إنه رأس المال الفكري الذي يعتبر في الاقتصاد الجديد الأكثر أهمية من رأس المال المادي، وإدارة المعرفة هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة وتشجيع الابداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات، وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها، وهذا ما يؤدي إلى ضرورة سعي المنظمات إلى تمييز ورفع أداء مواردها البشرية، واكتشاف المعرفة لدى هذه الموارد من أجل الريادة وتحقيق الميزة التنافسية، وأن تهتم بهذا العنصر الجوهري، من خلال الاهتمام به، وذلك بالاستثمار الامثل لرأس المال الفكري وجعله قوة انتاجية تعمل على تنمية الفرد ورفع ادائه من خلال التركيز على تقنية المعلومات التي تلعب دور كبير في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية انتاج ونقل المعرفة 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، وهذا ما جعل المنظمات تقتنع بأن الكفاءة والمؤهلات والمعارف هي الطريق الامثل للريادة والتفوق وأن المورد البشري هو المكون الرئيسي للنهوض بإدارة المعرفة ومختلف تطبيقاتها في المنظمات المعاصرة التي يتعين عليها ان تبذل كل ما بوسعها لتطوير مهارات ومعارف المورد البشري، بما يتلاءم مع ما تحتاجه لتحقيق طموحاتها واهدافها المستقبلية من خلال كل هذا اصبح الاهتمام بدراسة الأداء سبيل هاما لبلوغ التميز والريادة وتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الاعمال، بناء على هذا سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الإطار العام لمفاهيم إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

أصبحت إدارة المعرفة من الاستراتيجيات التي تتبناها مختلف المنظمات من أجل تحسين أعمالها، من خلال مساعدتها في تنمية قدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات والاكتشافات والابتكارات في عصر تشهد به البشرية ثورة معرفية مصحوبة بثورة تقنية المعلومات والاتصالات ساهمت جميعها في إحداث تغييرات جذرية في مختلف أوجه حياة المجتمعات والمنظمات، وإدارة المعرفة تهتم باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك من خلال لما تملكه من معارف ومهارات لا تتضب بالاستعمال.

للإلمام بالموضوع يتم تقسيم هذا الميدان إلى ثلاث مطالب:

- المطلب الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

- المطلب الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

- المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

لا يمكن أن نفهم إدارة المعرفة من دون أن يكون لدينا فهم للمعرفة في حد ذاتها لذا وجب علينا معرفة هذا المصطلح قبل كل شيء، أولاً نقوم بإعطاء مفهوم المعرفة وخصائصها ومصادرها ومن ثم نخرج إلى إعطاء مفهوم إدارة المعرفة وذكر أهمية واهداف إدارة المعرفة.

أولاً: ماهية المعرفة

أ- مفهوم المعرفة

بدأت المعرفة تنتقل من جيل إلى جيل منذ أن خلق الله الإنسان في هذه الأرض، وأصبحت ضرورية لضمان نجاح واستمرار المنظمات بمختلف أنواعها.

-تعريف المعرفة

• لغة: يعد الأصل في كلمة معرفة حسبما جاء في (قاموس المحيط) أنها مشتقة من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء إدراكه (قاموس المحيط، المجلد الثاني، 1996، صفحة 595)

أي أن المعرفة هي " إدراك الشيء وفهم الشيء على ما هو عليه (المنجد في اللغة والاعلام، 1975، صفحة 500).

• اصطلاحاً: لقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة نذكر منها:

- يعرفها wig بأنها مجموعة من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط ببناء وإدارته، ولذلك فإن المعرفة تتطور فتتمدد إلى مفاهيم أوسع وأشمل (حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، 2014، صفحة 46).

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

– عرف Buker المعرفة بأنها: مزيج من الخبرات المتراكمة والقيم والمعلومات السابقة وبصيرة الخبراء التي تقدم إطارا عاما لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، وهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالبا ما تصبح المعرفة جزء لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المؤسسة ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد" (عثمان، 2018، صفحة 27).

– عرفت المعرفة بأنها حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته (ابراهيم، 2009، صفحة 10).

– المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة (Tompson، 2001، صفحة 41)

– لمعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعليم المتراكم والتي تطبق في المشكل او النشاط الراهن (عبودة، 2005، صفحة 25).

– المعرفة هي ما بقي في رأس الفرد (الزيادات، 2008، صفحة 19).

كما تعرف على أنها " قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوي القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة (راسي، 2012، صفحة 169).

ب- أهمية المعرفة:

تتمثل أهمية المعرفة فيما يلي (الكبيسي، 2005، صفحة 13): أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.

– أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛

– أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة للتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛

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

– ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛

– تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛

– حركة الاساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛

– المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

ج- خصائص المعرفة:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

هناك العديد من الخصائص التي تملكها المعرفة نتطرق لأهم هذه الخصائص (عليان، 2009، صفحة 95).

- 1- إمكانية توليد المعرفة: إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.
 - 2- إمكانيات موت المعرفة: كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا لذا فإن الغالبية من المعارف تموت مع الشخص، ومع ذلك فإن فكرة موتها ذات خصوبة فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يمت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.
 - 3- إمكانية امتلاك المعرفة: يمكن امتلاك المعرفة من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة والطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويلها إلى طرق علمية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية.
 - 4- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة (ضمنية، صريح.....)
 - 5- إمكانية تخزين المعرفة: كانت تخزين في السابق عن طريق الورق أما الآن فيتم استخدام الطرق الالكترونية.
 - 6- إمكانية استهلاك المعرفة: المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتولد وعكس ذلك فإنها تموت.
 - 7- إمكانية تقاسم المعرفة: يمكن تقاسم المعرفة والخبرات العلمية كما يمكن نشرها ونقلها عبر العالم.
- د-مصادر المعرفة:

إن الفرد هو المصدر الأول والأكبر للمعرفة حسب مختلف الدراسات، في حين يرى آخرون أن البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات الأول التي تتحول إلى المعرفة، يمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى قسمين: مصادر داخلية، ومصادر خارجية .

1- المصادر الداخلية: (غضبان ليلي، 2017-2018، الصفحات 82-83)

- **الفرد العامل بالمؤسسة:** يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط العمال الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب إبداعا في العمل.
- فمثلا: استطاعت مؤسسات السيارات إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة بـ: "رأس المال الفكري" وهم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة لمؤسساتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم .
- **فرق العمل:** يمثل هؤلاء مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات إبداعية، ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

- البحوث والدراسات: تعتبر مصدر هام لإنتاج المعرفة.
- الناس او أفراد المؤسسة: هناك مكونات معتبرة من المعرفة محفوظة في الناس حيث ان بعض هذه المعرفة محفوظة في عقول الأفراد ضمن المؤسسات فعلى سبيل المثال في مؤسسات الخدمات المحترفة مثل مؤسسات الاستشارات او مؤسسات القانون حيث تكمن المعرفة في عقول الأفراد المتمدرسين وذوي الخبرة الطويلة في العمل في هذه المؤسسات، ان المعرفة المحفوظة في عقول الأفراد هي سبب لاستمرار العديد من المؤسسات والتي تبحث عن طرق واساليب متطورة من أجل الحفاظ على هذه المعرفة والتي يمكن تفقد لأسباب كثيرة منها:
 - تقاعد الأفراد؛
 - ترك الأفراد للمؤسسة والذهاب الى مؤسسات أخرى؛
 - موت الأفراد.

ويمكن ان نجد ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة في البيئة الداخلية للمؤسسات وهي:
- استراتيجيو المعرفة: هم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية، ويلتقون بشكل فعال وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة بوصفها راس المال الفكري، وهم الذين يعيدون تقييم او بناء استراتيجية المؤسسة ليس على اساس منتجاتها وخدماتها بحسب، وانما على اساس معرفتها وتميزها المعرفي ونمط الانتاج لهذه المعرفة.

- مهنيو المعرفة: هؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وأنهم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف، والواقع ان هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها وبالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة، ويمثل هذه الفئة مهندس المعرفة وهو الشخص الذي تعتمد عليه المؤسسة في بناء قواعد المعرفة فيها من خلال تمثيله للمعرفة من مصادرها الاصلية.

- عمال المعرفة: هؤلاء هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والاسناد لمهني المعرفة فهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها وايصالها للمستفيدين والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام، إن أفراد هذه الفئة يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بما يطلبه منهم مهني المعرفة مما يجعلهم اكثر قدرة على القيام بمهامهم.

• الكتب والوثائق المدونة

فالكثير من المعارف موجود في الكتب والوثائق، والكثير جدا متاح للجميع وهذا يشمل براءات الاختراع، والتي هي وثائق محفوظة لدى جهات رسمية تضعها بتصرف من يريد الاطلاع عليها، إلا أنه بالإمكان أن تكون هذه الوثائق سرية و يمنع الآخرين من الاستفادة منها , بالإضافة إلى الوثائق المدونة فيمكن الحصول عليها من مصادر أكثر حداثة كالأنترنيت و الأقراص المضغوطة.

2- المصادر الخارجية:

هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة، ومن بين هذه المصادر (حجاز، 2005، صفحة 63):

الاقتداء، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف، والمجلات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعات، التكنولوجيا، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن، والمنافسين والموردين، والتعاون مع المؤسسات الأخرى، وإنشاء التحالفات، وإقامة المشاريع المشتركة.

هـ - أنماط المعرفة:

قدم الباحثون مجموعة من أوراق العمل والبحوث والكتب للتعرف على أنواع المعرفة وكانت أكثر إشارات للمعرفة الضمنية ثم الواضحة، وفي ما يلي توضيح لأكثر أنماط المعرفة. (دحبري و بن قسيمة، 2020-2021، صفحة 09).

1- المعرفة الضمنية: المعرفة الضمنية تحتوي على معاني داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وشعور حسي، وهي المعرفة الموجودة في عقل كل فرد والمكتسبة من خلال تراكم خبراتهم السابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها أو نقلها وتحويلها الى الاخرين على الرغم من قيمتها الا انها لا يمكن السيطرة عليها او التحكم فيها لانها مخزنة داخل عقول اصحاب المعرفة.

2- المعرفة الواضحة: وهي المعرفة التي من خلالها يمكننا الاجابة عن الاسئلة التي تبدأ بكلمة "ماذا" وهي التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الالكتروني ويمكن تدويرها، وتسهل المعرفة استمرارية نقل المعرفة وتخدم الذاكرة التنظيمية وتؤكد اتساق نقلها، كما تؤكد على الممارسات والأساليب الإدارية المتبعة.

3- المعرفة التكنولوجية: أي معرفة - كيف وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل، وهي المعرفة العلمية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الاشياء او القيام بها.

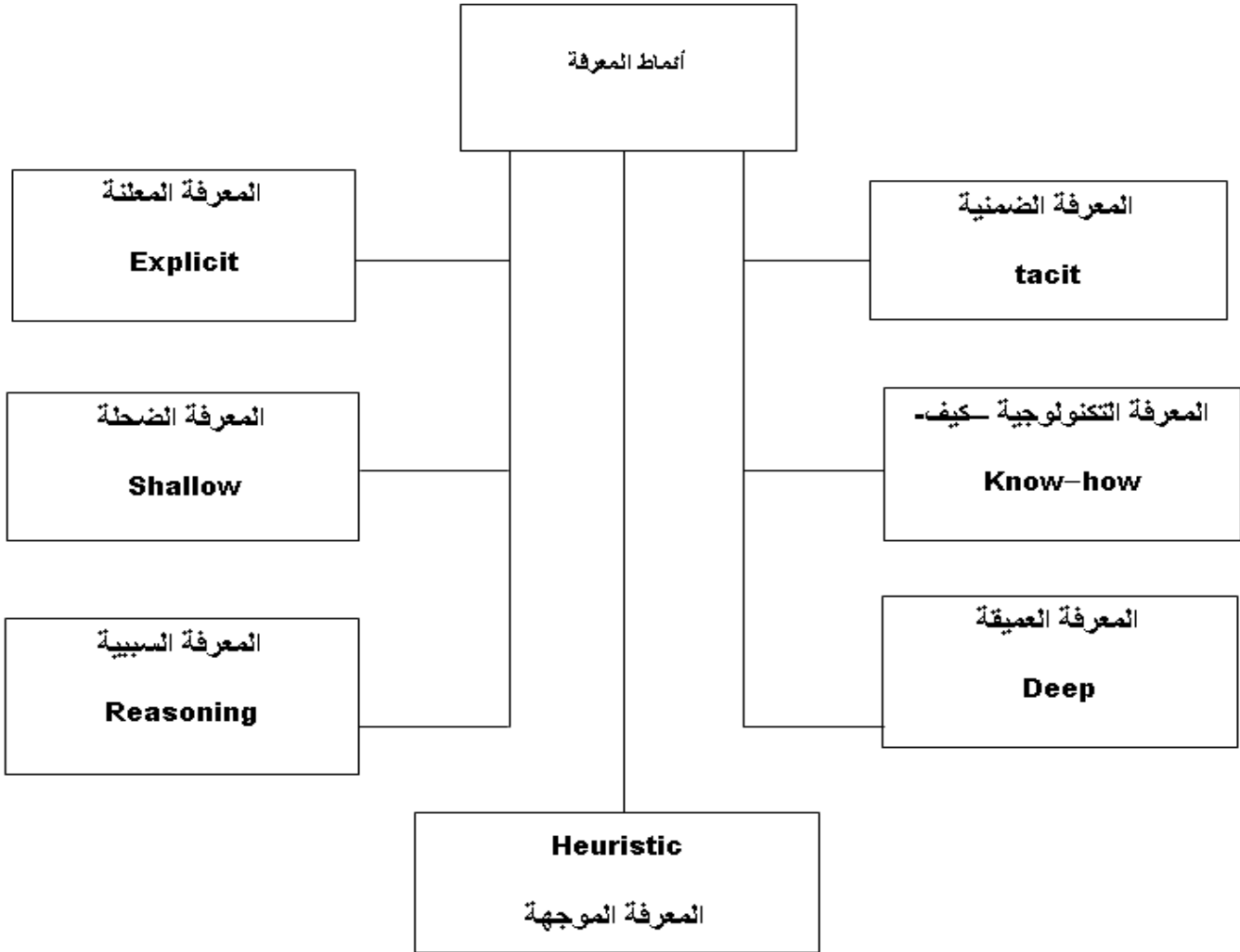
4- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة وتعني القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، ومثال على ذلك أن يتقدم شخص ما بطلب الحصول على قرض من البنك، وموظف البنك هنا يعتمد في اتخاذ قرار الموافقة من عدمه على راتبه وموجوداته وبناء على مدى توفر قدر كافي من المعلومات يعطيه القرض اولا يوافق على ذلك، أما المعرفة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

5- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة (الارشادية): المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم مع بعضها البعض باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، اما المعرفة الموجهة (المجربة) فهي المعرفة التي تبني

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعليم والشكل التالي يوضح أنماط المعرفة الأكثر شيوعاً.

الشكل رقم (1-1): أنماط المعرفة



المصدر: عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، عمان، ط1، ص39.

و - عناصر المعرفة:

تتمثل عناصر المعرفة فيما يلي (Jones و Thomas P ، Todd R Groff، 2003، صفحة 2):

1- البيانات: في مجموعة من الحقائق والقياسات والإحصائيات، وتكون ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تعالج وتتحول إلى معلومات.

2- المعلومات: تعرف المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى وبيانات مرتبطة بسياق معين.

- 3- المعرفة: المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد.
- 4- الخبرة: مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة، لكن بأسلوب فطري عفوي عميق عادة يكتسب الانسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمق أكبر و عفوية أكبر.
- 5- القدرة: هي المحصلة الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد للبيانات التي تترجم إلى معلومات، وهذه الأخيرة تكون المعرفة ومن ثم يصل الأمر إلى تحقيق واكتساب الخبرة (Michael, 2000, p. 23).

ثانيا: إدارة المعرفة

هناك العديد من الطالبين الذين قدموا تعاريف لإدارة المعرفة على الرغم من صعوبة إعطاء تعريف شاملا لها، لتعدد أنشطتها وصعوبة فصلها عن غيرها. ويمكن إن نقدم البعض منها في ما يلي:

أ- تعريف إدارة المعرفة

يعرف Daft إدارة المعرفة بأنها " طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم وتقاسم الموارد الفكرية والإبداعية للمنظمة، وتشير إلى الجهود المنظمة لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر وتقاسم المعرفة لبناء الأنشطة التنظيمية على معرفتها السابقة (Daft, 2010, p. 312) هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي. (كافي، 2013، صفحة 63)

إدارة المعرفة هي: "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 تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى مواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار وتنمية روح المبادرة والتعاون بين الأفراد العاملين بهدف تنمية كفاءاتها بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة (بعلي، 2016، صفحة 18)

تعنى إدارة المعرفة إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل، توليد ونقل المعرفة والتشارك فيها، وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة منظمة ملائمة، وعلى إيجاد القيادة الفعالة (كرماللي، 2005، صفحة 07).

عرف الباحث " Finneran إدارة المعرفة على أنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح، للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب. (الحميزة، صفحة 36).

هي عملية تجميع، خلق، رصد، تنظيم، واستعمال الأصول الفكرية للمؤسسة (wolf, 2001, p. 05).

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

ب- أهمية إدارة المعرفة

ينبغي التأكيد على أن أهمية إدارة المعرفة هي نابعة من الأهمية الاستثنائية للمعرفة كمصدر يمكن من تحسين النتائج، تحسين الأداء، وتحقيق التميز المستدام حيث أنها: (بوزيداوي، 2014/2013، صفحة 22).

■ تتيح للأفراد الحصول على المعلومات والخدمات التي يحتاجونها وتعريفهم بما يمكن أن يضاف إلى العمل؛

■ زيادة الإنتاجية بتقليل مخاطر الكلفة ومنحنيات التعلم عن بدء العمل مما يساهم في تحقيق أهداف المهمة؛

■ المشاركة في أفضل الممارسات من خلال العمليات؛

■ التعلم من الأخطاء والتزويد بجداول لإعادة استخدام المعرفة والإبداع؛

■ وضع مقياس لفروق الأداء الخارجي والداخلي (الفردية، الجماعية)؛

■ تأقلم العاملين الجدد مع طريقة العمل في المنظمة؛

■ تزويد القيادة ودعم اتخاذ القرار؛

■ تكامل المعرفة الجديدة داخل عملية اتخاذ القرار بالمشاركة والتعاون مع متخذي القرار؛

■ استخدام المعرفة لترتيب المعلومات التنظيمية مع الرؤية والرسالة الموضوعية للمنظمة؛

■ زيادة رضا العميل؛

■ تغيير القيمة من توصيل الخدمات إلى إيصال المعرفة بها، مع تركيز الفكر الجماعي التنظيمي على احتياجات العملاء؛

■ تبين الإبداع؛

■ زيادة البنية التحتية لربط الشبكات الإلكترونية لتحسين المنتج وتجويد وأثراء الخدمة بالأفكار بما يتيح

استخدام الآخرين له؛

■ تبني التعاون بزيادة الفرص لتبادل المعرفة الضمنية والصريحة بين الأفراد.

تشجيع التعلم عن طريق:

◆ تسهيل وزيادة فرص التعليم وإتاحة الفرص للأفراد والمجموعات لوضع معرفة

جديدة في سياق مفهوم يخاطب التحديات الجديدة؛

◆ زيادة قيمة التعلم الفردي ومكافأته ورفعته للمنظمة؛

◆ تبني رأس المال الاجتماعي؛

■ زيادة نقل المعرفة الفردية للمنظمة بربط الأفراد الذين لديهم معرفة ضمنية بأولئك الذين يحتاجونها لأداء

وظائفهم. تبني الحدود التنظيمية مثل الوقت والمكان. (بوزيداوي، 2014/2013، الصفحة 22-23)

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

ج- أهداف إدارة المعرفة

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة كما أن لإدارة المعرفة أهداف أخرى يمكن تلخيصها في النقاط التالية (الكبسي، 2005، صفحة 43):

-أسر المعرفة من مصدرها وتخزينها وإعادة استعمالها؛

-جذب رأس المال الفكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛

-خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛

-تحديد المعرفة الجوهرية، وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛

-تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الغير ضرورية؛

-تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمة المطلوبة؛

-تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛

-زيادة العائد ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛

-تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛

كما يمكن الإشارة الى نوعين من أهداف إدارة المعرفة وهي (حسين و عباس، 2014، صفحة 270):

1 - الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة: وهي الأهداف طويلة الأجل وتحدد من قبل المستويات التنظيمية الإدارية العليا، وهذه الأهداف ينبغي أن تركز على تأمين الاحتياج المعرفي المستقبلي للمؤسسة، وذلك من خلال الوصف الدقيق لمختلف القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلاً؛

2 - الأهداف العملية لإدارة المعرفة: تعد أهداف ذات أجل قصير، وتأخذ الأهداف الاستراتيجية بوصفها معطيات وإطار عام لها وتسعى بذلك في مضمونها الى تحديد الكيفية التي تضمن سير عمل إدارة المعرفة على المستوى التنظيمي العملي (التنفيذي).

د- عناصر إدارة المعرفة:

(البنية الأساسية لإدارة المعرفة) تتلخص عناصر إدارة المعرفة في (الزيادات، 2008، صفحة 167):

التعاون وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المنظمة أي العمل معا بروح الفريق، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد العاملين في المنظمة وبين الأقسام والوحدات.

الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسة على تطوير الأفراد بما يؤهلهم إلى أن يلعبوا دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، فإدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية الرسمية: وهي المدى الذي تتحكم فيه القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، وإدارة المعرفة تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

الخبرة الواسعة والعميقة: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة متنوعة وعميقة. تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عمليات إدارة المعرفة. الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معين، وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية (الزيادات، 2008، صفحة 168).

وتم تلخيص العناصر السابقة في خمسة بنى أساسية حسب ما أشار إليه كل من:

Nancy Dubois et TriciawiKersian

(Dubois & wilkerson, 2008, p. 23)

- الثقافة التنظيمية La culture organisation
- المحتوى Le contenu
- العمليات les Processus
- القاعدة التكنولوجية l'infrastructure Technologique
- الأفراد les Personnes

هـ - عمليات إدارة المعرفة:

من الملاحظ أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن جهة نظر باحث لآخر، فمنهم من ذكر أربع عمليات فقط بينما هناك من فصل أكثر من عدة عمليات نذكر منها:

1- توليد المعرفة: 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 ابتكاريه مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل الممارسات الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع فيحل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يفرز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر الابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدر لمعرفة جديدة. (العلی، قندبلرچی، و العامري، 2006، صفحة 429).

2- **تخزين المعرفة:** تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وأصبح خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمر مهم جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة، والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم(داهنين، 2010 / 2011، صفحة 45).

"إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دور هاماً في تحسن وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة وهناك أدوات مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق، اللذان يستخدمان في الوصول إلى المعرفة ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعه(ترغنين، 2010-2011، صفحة 37).

3- **توزيع ونشر وتشارك المعرفة:** تعد أهم عمليات إدارة المعرفة إذا أن هناك علاقة وطيدة بين عمليات تشارك المعارف وبين عمليات التعلم الفردي والجماعي للمؤسسة والإبداع والابتكار فيها، وتوليد معرفة جديدة والارتقاء بالأداء التنظيمي واستخلاص القيمة المضافة للمعرفة(بن عامر و بلحريزي، 2019، صفحة 69) هي نشر المعرفة بين العاملين في المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب مثل التدريب والحوار في حين يتم نشر المعرفة الصريحة عن طريق نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، مع ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب.

وعرف paul.h التشارك المعرفي بالعلاقة التي تنشأ بين طرفين على الأقل، فالطرف الأول هو الذي يمتلك المعرفة ويعبر عنها بوعي وطواعية، ام الطرف الآخر هو الذي يكتسب المعرفة ويدركها.

اما hoof.fand.w وصف التشارك المعرفي بعملية تبادل وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين التي تؤدي الى خلق معارف تنظيمية جديدة(غضبان ليلي، 2017-2018، صفحة 120)

وحسب coakes فان عملية توزيع ونشر المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة (حجازي، ادارة المعرفة، 2005، صفحة 97). (علي حجازي 2005 ص 97).

وقد اوضح Descouza انه مالم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، وانه اذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، فانه مازال يتطلع إلى

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكد لإدارة المعرفة(السامراني، 2009، صفحة 207).

4-تطبيق المعرفة: إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك، وأن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة، لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه وأن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي، وخاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك، فالمعرفة قوة إذا طبقت(ماضي و آخرون، 2019، صفحة 115).

المطلب الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

إن الاهتمام بأداء الموارد البشرية ورعايتها يعد الركيزة الأولى لمسؤولي ومدراء المنظمات في الوقت الحالي، ويعود ذلك لكون ان المورد البشري هو حجر الأساس في إنتاج المنظمات ومصدر التميز والتفوق للمنظمة الحديثة.

أولاً- مفاهيم عامة حول الأداء:

أ_ تعريف الأداء: يرجع أصل كلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية (To. Perform) وهي مشتقة بدورها من اللغة اللاتينية Performer والتي تعني الانجاز والتنفيذ (Ecosip, 2000, p. 15)يمكن إعطاء مجموعة من التعاريف لباحثين حول الأداء:

- هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاءة وفعالة (Daft, 2007 , p. 11).

- يقصد بالأداء القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من المورد البشري الكفاء والمدرّب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهم(بدوي، 1982، صفحة 12).

هو النتيجة النهائية التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه الأنشطة المختلفة من حيث الكم والنوع والتكلفة خلال فترة زمنية محددة.(بوخمخ و هروم، 2010، صفحة 56).

- هو الجهد المبذول من قبل فرد أو جماعة لتحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة، ويمكن قياس هذا الأداء والحكم عليه إما بالقبول أو الرفض(البرادعي، 2009، صفحة 164).

هو سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين. (محمود، 2011، صفحة 89).

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

ب - مفهوم أداء الموارد البشرية

لإعطاء مفهوم أداء الموارد البشرية لا بد من معرفة المورد البشري أولاً.

المورد البشري: هو مجموع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومروؤسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توحد وتضبط وتوضح أنماطها السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائفهم المؤسسة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة في عملية التبادل التي تتم بينهم تعويضات متنوعة هي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية. (الأكلي و المبيضين، 2015، صفحة 09)

ج تعريف أداء الموارد البشرية

ليس هناك مفهوم دقيق وواحد للأداء البشري وذلك راجع لاختلاف آراء الطالبين والمختصين يمكن تقديم بعض المفاهيم:

- الأداء هو القيام بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفة المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومتعددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء(الصريرية، 2011، صفحة 607)

كما عرف أيضا على انه: "أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقعة من كل عامل في المنظمة، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء(القاضي، 2012، صفحة 40)

ويعرف الأداء بأنه قيام الموظف بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومتعددة، كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء(الصريرية، 2011، صفحة 607)

ويعرف أيضا أنه ما يقدمه و يضيفه الموظفون من مخرجات عمل، و نوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم و التزامهم بالأنظمة و تعليمات العمل(يازيد و بني عيسى، 2014، صفحة 364)

ويعرف أيضا على انه العمل الذي يؤديه الفرد و الإنجازات التي يحققها وفقا للمعايير الموضوعية (الكمية، النوعية، الزمنية) و سلوكه في وظيفته مع زملائه و رؤسائه في العمل(درة، 2008، صفحة 125). ويعرف الطالبين (الصغير والربيق) أن أداء الموارد البشرية هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجباتهم ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه(سويرح و بحر، 2010، صفحة 159).

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

ثانياً- أهمية أداء الموارد البشرية

يمكن القول أن حياة المؤسسة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء الموارد البشرية فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وأما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها، وعليه فإن أهمية أداء الموارد البشرية تتجلى في النقاط التالية(غضبان ليلي، 2017-2018، صفحة 25):

- يعد الأداء مقياس قدرة المورد البشري على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء العامل وهذا يؤدي إلى اهتمام المورد البشري بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن الموارد البشرية ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم؛
- إن اهتمام الموظف بأدائه، والعمل على رفعه وتتميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية، والنفسية، والاجتماعية.(ميا، 2009، صفحة 9)

ثالثاً: محددات أداء الموارد البشرية: إن أداء الموارد البشرية الفعال هو حصيلة تفاعل عوامل كثيرة نذكر منها:

•المحددات الداخلية:

- الجهد: هو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه وعوامل تثبطه وعوامل أخرى مما ينعكس على الأداء أي الجهد سيكون من محددات أداء الموارد البشرية سواء على الصعيد الفردي او الجماعي(المحاسنة، 2013، صفحة 113).
- القدرات: هي الاستعداد والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة، تندرج هذه القدرات إلى فئتين هما: القدرات الذهنية، والقدرات البدنية(سلطان، 2002، الصفحات 107-109).
- إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد المورد البشري أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجيه جهد المورد البشري، بمعنى أدائه يتحدد بمدى

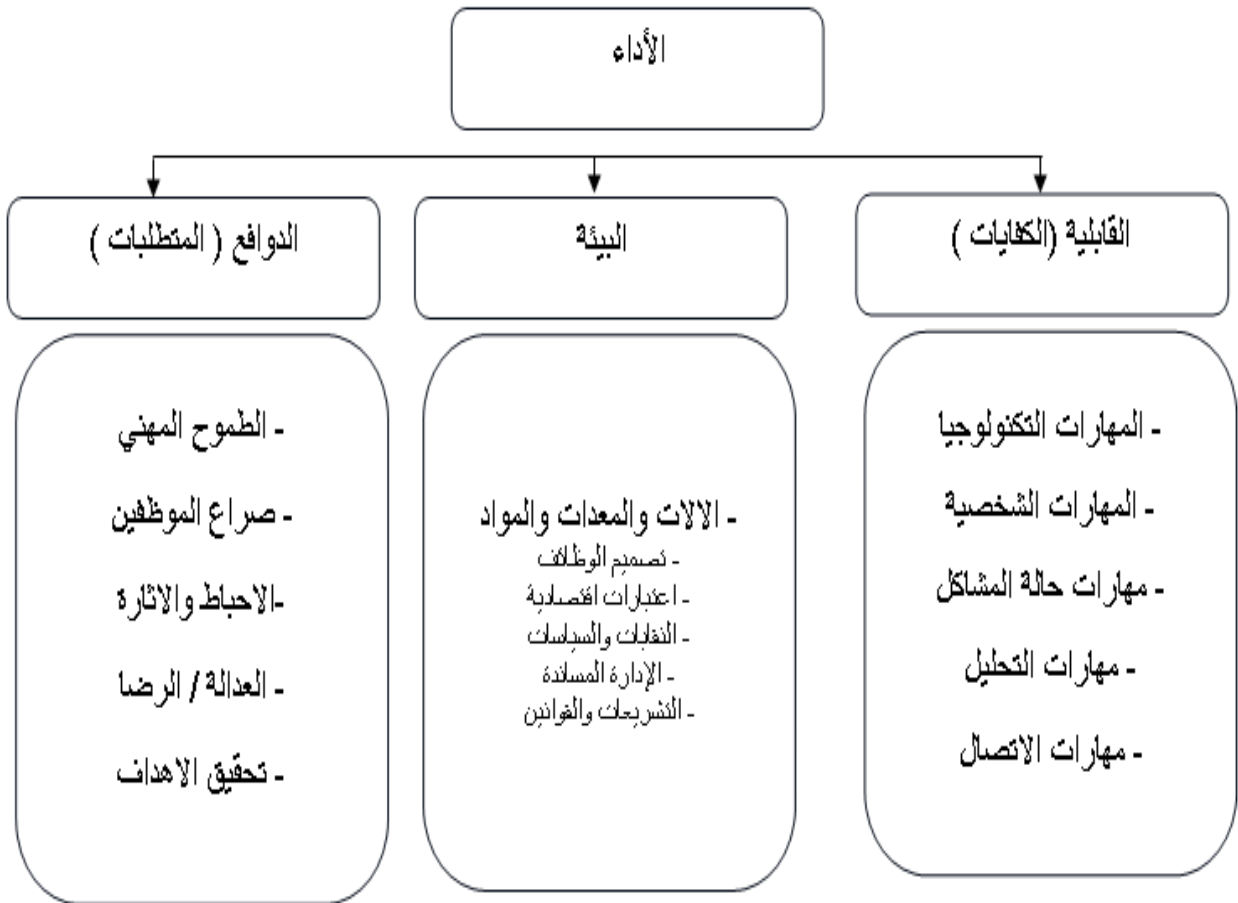
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

- فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم الوعي والترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها للعمل بناء على هذا الفهم وهو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله (حسن، 2003-2004، صفحة 25).

• المحددات الخارجية:

- متطلبات العمل: وتمثل المهام والمسؤوليات التي يطلبها عمل العامل.
- 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.
- من خلال كل هذا يمكن كتابة معادلة الأداء وهي كمايلي (بن قيراط، 2018-2019، الصفحات 49-50):
الأداء = كفاءة المورد المالي X المتطلبات الوظيفية X بيئة التنظيم .

الشكل رقم (1-2): يوضح محددات أداء المورد البشري



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون (إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل) دار الوراق للنشر والتوزيع ط1 عمان الاردن 2006 ص266.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

رابعاً-عناصر أداء الموارد البشرية

يتضمن أداء الموارد البشرية مجموعة من العناصر أهمها ما يلي(الشنطي، 2006، صفحة 38):

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

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

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

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

بالإضافة الى عناصر اخرى نوجزها كالآتي(منصور، 2008، صفحة 664):

- **الاتصال:** القدرة و الفعالية في بث و إيصال و فهم المعلومات و تبادلها؛
- **المبادرة:** الرغبة و القدرة على التشخيص والتعامل مع الفرص بهدف تحسين الوضع الحالي ؛
- **مهارات تخطيطية و تنظيمية:** القدرة على وضع الأهداف و حمولة العمل و إدامة النظم في المؤسسة؛
- **فريق العمل و التعاون:** مدى التعاون مع زملاء العمل و إمكانية المشاركة بفعالية في فرق العمل؛
- **الحكم الشخصي السليم:** القدرة على تحديد الأفعال المناسبة بطريقة تدل على حسن التقدير و إصدار الأحكام؛
- **الاعتمادية:** الاستجابة و المعولية و الوعي بمحتوى الوظيفة و دقة أدائها و معرفة أسرارها اي إمكانية الاعتماد على المورد البشري في أداء الوظيفة ؛
- **القيادة:** القدرة على لعب الدور الفاعل القوي والدليل و متخذ القرار و المحفز للآخرين.

المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة ودورها في رفع أداء الموارد البشرية

يقوم مفهوم إدارة المعرفة على توفير المعلومات لجميع الموارد البشرية في المنظمة، حيث يركز على الاستفادة من المعلومات المتوافرة في المنظمة والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، وميزة إدارة المعرفة هو الاستثمار في رأس المال الفكري المتمثل في المورد البشري وتحويله الى قوة إنتاجية تساهم في تنمية أداء الموارد

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

البشرية وترفع من كفاءة المنظم، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال عرض تأثيرات عمليات إدارة المعرفة في أداء الموارد البشرية داخل المنظمة.

أولاً: أثر توليد المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية

عملية توليد المعرفة لا تبنى فقط على الدوريات العلمية والكتب (المعرفة الصريحة) ولكن أيضا تشمل الأحاديث والحوارات بين الزملاء (المعرفة الضمنية) وانتقال المعرفة من فرد الى اخر يتطلب تحويل هذه المعرفة من معرفة ضمنية الى معرفة صريحة من خلال مشاركة الخبرة والمناقشات الحوارية والمعرفة الفنية والتعليم(صوالح، 2013/2012، صفحة 61، 62).

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

- إدارة اجتماعات غير رسمية فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح اسئلة استفسارية حول موضوع ما.

- استخدام المجازات وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.

- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها الى معرفة صريحة.

- تساهم عملية تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة الى إبراز معارف و قدرات الأفراد الكامنة و تنمية روح الابداع لديهم، كما انها تساعدهم على ترجمة معارفهم الضمنية في ادائهم وتساعد أيضا على إبداع طرق جديدة لأداء أعمالهم مما يساهم في تطوير وتحسين ادائهم(الجبالي و فواز، 2012، صفحة 25).

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

كما تعد عملية التدريب إحدى الطرق التي تساهم في تحويل المعرفة وذلك من خلال تدريب الأفراد الجدد، فالتدريب عملية مهيكلة ومنظمة ومستمرة من أجل تحسين الأداء البشري فهي تعمل على انسياب المعلومات والمعارف الصريحة التي تتعلق بالأنشطة لصقل المهارات وتحسين القدرات، فإدخال المعرفة تساهم في إثراء المخزون المعرفي لدى الأفراد هذا ما يزيد ابداعهم في العمل وتحسين طرق العمل، كما تساعد على تقليل الأخطاء وتأدية العمل بشكل أفضل، وتساهم أيضا في تطوير وتحسين الأداء من خلال زيادة المعارف الضمنية لديهم وتنويعها(بن بلقاسم و بن عيسى، 2018، صفحة 39).

ثانياً: أثر تخزين المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية(بوريب و بومرك، 2018/2017، صفحة 79)

يبرز أثر تخزين المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:

أ_ توثيق البيانات والمعلومات

ان قيام المنظمة بتجميع المعرفة الداخلية والخارجية المترتبة عن الندوات والمؤتمرات والخبرات السابقة في موقع واحد بغرض ادارتها بشكل فعال واستثمارها، يساعد المنظمة في تعزيز وتوحيد المعرفة المتوفرة لديها وجعلها أكثر فاعلية وقوة، وذلك باستعمال أدوات تؤمن الوصول إلى معلومات من قواعد بيانات الشركة أو المنظمة المعنية، وقد أصبح باستطاعة كل من الرؤساء والمؤوسين أو أي شخص في المنظمة مستخدم لهذه المعلومات والمعارف أن يستخدمها بشكل مؤثر وفعال أيضا، باستخدام الأدوات المتاحة حيث يمكنهم من الوصول إليها عند الحاجة، فقد أصبحت تعد مرجع يستند اليه، ومن فوائد قيام المنظمة بتجميع المعلومات والبيانات بشكل منظم ومفهرس هو مساعدة في تسيير أمور العمال والمنظمة حيث تساعد العمال على حل المشاكل التي تصادفهم خلال قيامهم بمهامهم اليومية.

ب_ توفير قواعد البيانات

ان توفير قواعد البيانات اللازمة لتخزين المعرفة بكل صورها في المنظمة، وتوثيقها بشكل جيد وسليم يسمح للعاملين بالرجوع اليهما كلما تطلب الأمر ذلك، والاستفادة منها وتوظيفها من أجل زيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال الاستغلال الأمثل لهذه المعارف والمعلومات، كما ان تخزين المعارف بشكل دقيق وبالصورة المناسبة يمكن العاملين من توفير الوقت المستغرق في عملية البحث، وتقليل الجهد المبذول نتيجة لسهولة الوصول الى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها، وهذا ما يسمح للعامل بالرفع من مستوى أدائه من خلال استغلال طاقاته واستخدام المعارف المتاحة في الوقت المناسب، وبهذا يكون باستطاعة العامل توسيع انجازاته وتأدية مهامه بأكثر كفاءة.

ثالثا: أثر توزيع وتشارك المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية

يمكن إبراز أثر توزيع المعرفة على أداء الموارد البشرية فيما يلي: (بورغدة و دريس، 2015، صفحة

(849)

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

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

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

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

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

- توزيع المعرفة يتعلق بسلوك الأفراد، فيجب دراسته من جانب أداء الموارد البشرية، ومخرجات توزيع المعرفة يساهم في تحقيقها الفرد العامل في المؤسسة نتيجة تنمية وتطوير معارفه وقدراته، والتي تتمثل في المعارف الجديدة والابتكارات التي تساهم في رفع الأداء التنظيمي .

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

فحسب Jones هناك العديد من المفاهيم التي تدعم العلاقة بين توزيع المعرفة والأداء، ويعتقد كل من

Jones super reychar weisberg أن توزيع المعرفة يساهم في تحسين مستوى الأداء كون أن

المعارف المتشاركة بين الأفراد المشاركين في عملية توزيع المعرفة من خلال تنمية معارفهم، قدراتهم ومهاراتهم في العمل بصورة ذاتية ومستمرة.

رابعا: أثر تطبيق المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية

يمكن إبراز أثر تطبيق المعرفة في أداء الموارد البشرية خلال العناصر التالية:

أ_ القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة

عندما تعمل إدارة المعرفة على تحفيز موظفيها من أجل الاستمرار في التعلم من بعضهم البعض فإن الموظفين يميلون إلى عرض المعلومات والمعرفة التي يحتاجون إليها من أجل التأقلم في كل مرة تتطلب فيها ظروف المنظمة ذلك وأيضا عندما يدرك الموظفون التغييرات الممكنة والمستمرة في المستقبل فإنه من غير المحتمل أن يفاجئوا بالتغييرات الجديدة (طيطي، 2010، صفحة 120).

إن كافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي، رغم أنهم سيتعاملون بحذر من المفاجآت ولكن لن يتفاجئوا من التغييرات التي تحدث مستقبلا وهذا يساعد الموظفين أيضا للاستجابة لهذه التغييرات وقبولها، وبهذا تكون إدارة المعرفة حققت الموائمة الكبيرة للموظفين داخل المنظمة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

ب_ زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين

يمكن لإدارة المعرفة التأثير على الموارد البشرية بصورة مباشرة وذلك بغية تحقيق فوائد عدة أهمها:

- يصبح بمقدور العاملين التعلم بصورة أفضل خصوصا لدى المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة؛
- التهيئة الأفضل للعاملين لأجل التعامل مع مختلف المتغيرات؛
- إن العاملين أصبحوا أفضل استعدادا للتغيير، هذه التأثيرات تؤدي الى شعور العامل بالرضا الوظيفي وذلك بسبب اكتسابه للمعرفة وبسبب تحسين قيمتهم في السوق نسبة الى غيرهم من موظفي الشركات.

ومن خلال تحقيق هذه الفوائد يشعر العامل بالرضا نظرا لتدعيم المعرفة لديه وزيادة قدراته ومهاراته، كما ان لإدارة المعرفة القدرة على جعل العامل يتصدى لمختلف المشاكل التي تقف في طريقه كونه قد قسطا من المشاكل قد واجهه من قبل مما يؤهله لمعالجتها بصورة فعالة مما تولد لديهم القدرة من أداء عملهم بصورة فعالة.(غزال، 2016، صفحة 235).

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

لذلك عملية تطبيق المعرفة هدف إدارة المعرفة، حيث يسهم التطبيق المتواصل لهاته العملية في حل المشاكل المستهدفة للمؤسسة بشكل سلس، وهذا ما يسهل على الأفراد داخل المؤسسة التعلم المتواصل في حل المشكلات ومواجهتها بأبسط الوسائل.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء الموارد البشرية، سنتطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: دراسات سابقة متعلقة بإدارة المعرفة.

الدراسة الأولى: حريش آسيا- بن النوي خلود "دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة SARL FALLO لصناعة الحلويات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير السنة الجامعية 2022/2021.

كان هدف الدراسة هو معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة في مؤسسة SARL FALLO لصناعة الحلويات فاستهدفت الدراسة إطارات وأعاون هذه المؤسسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف تحليل واقع ثقافة المؤسسة في المؤسسة ودور إدارة المعرفة عليها، إذ تم تصميم استبيان وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة، وتم تحليله باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS حيث وزع الاستبيان على عينة مكونة من 55 موظف من مختلف المستويات في المؤسسة، وقد خلصت الدراسة، إلى وجود دور لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين ثقافة المؤسسة في مؤسسة Sarl Fallo لصناعة الحلويات. (حريش آسيا، بن النوي خلود، 2021-2022)

- **الدراسة الثانية:** بالعالم أسماء أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المؤسسات الصحية بولاية ورقلة (المرشد مصطفى الضياء)، خلال فترة 2017 مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر السنة الدراسية 2016/2017.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة المعرفة من خلال عمليات (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) لمؤسسات: الضياء مصطفى المرشد ومدى أثرها على السلوك الإبداعي للعاملين حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وباستخدام الاستبانة على عينة بلغ عددها (51) عامل من (الأطباء، ممرضين) المتمثل في احتمالية وجود علاقة الإدارة والمعرفة. تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى متوسط لأبعاد المعرفة في المؤسسات عينة الدراسة والمستوى المرتفع من بينها هو عملية توليد المعرفة، وكانت العلاقة الارتباطية طردية قوية بين متغيري الدراسة حيث معامل الارتباط (71.9%) وبعد تحليل الانحدار المتعدد ثبت تأثير كل من توزيع وتخزين المعرفة على السلوك

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

الإبداعي وفق معدل الارتباط قدره (72,1%)، وهذا يدل على أهمية هذين البعدين في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات عينة الدراسة. (بلعالم أسماء، 2016-2017)

الدراسة الثالثة: محمد أبو العلاء الشريف كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم "إدارة المعرفة ودورها في التخطيط لإدارة مؤسسات الخدمات الاجتماعية" (السنة الدراسية 2021.

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تصف واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات الخدمات الاجتماعية ودورها في التخطيط لإدارة هذه الخدمات وهدف الدراسة التعرف على هذا الواقع، بجانب المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في التخطيط لإدارة مؤسسات الخدمات الاجتماعية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي لعينة من العاملين والقيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية المسؤولة عن التخطيط لإدارة الخدمات الاجتماعية وهي مديرية التضامن الاجتماعي ومديرية الصحة ومديرية التربية والتعليم وذلك بمحافظة المنيا، وهي مسؤولة عن إدارة العديد من المؤسسات الحكومية والأهلية مثل: المدارس والمستشفيات والوحدات الاجتماعية، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن هناك فعالية في استخدام مؤسسات الخدمات الاجتماعية عمليات إدارة المعرفة من تشخيص وتخطيط وتحديث المعرفة ونشر وتقاسم وتوزيع وتوليد واكتساب وتنظيم وتخزين واسترجاع وتنفيذ المعرفة ومتابعة المعرفة والرقابة عليها، وأن هناك بعض المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الخدمات الاجتماعية. مثل عدم إعلاء قيمة إدارة المعرفة وأهميتها، وعدم وجود تشجيع على الإبداع والابتكار في العمل ومن أهم التوصيات تبني تنفيذ برامج وأنشطة تدريبية خاصة بإدارة المعرفة. (محمد أبو العلاء الشريف ، 2021 ، الصفحات 241-280)

الدراسة الرابعة: بن الدين نور الهدي (دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات، دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 02 جوان 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز وتحديد العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة بأبعادها (خلق المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) إضافة إلى دعامة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتغير التابع تنمية الكفاءات أين تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فبعد التأصيل النظري لموضوع البحث، تمت الدراسة الميدانية بإحدى المؤسسات الوطنية، شركة الاسمنت بني صاف SCIBS أين تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجة معطياته من خلال البرنامج (spss v22) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لعملية إدارة المعرفة بأبعادها على تنمية الكفاءات. (بن الدين نور الهدي ، 2018)

الدراسة الخامسة: د فريدة بوغازي، د. نوة ثلاثية، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسات مجمع سوناتراك - سكيكدة المجلد 25 - العدد 03 سبتمبر 2019 تاريخ الإبداع 25/02 / 2015 - تاريخ المراجعة 2017/09/07 تاريخ القبول 2018/10/02

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

هدفت هذه الدراسة إلى لفت الانتباه إلى إدارة المعرفة كاستراتيجية تتبناها مؤسسات مجمع سوناطراك للمحروقات بسكيكدة، وكذا التعرف على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بها، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم تصميم استبيان موجه إلى متخذي القرار بالإدارة العليا في مؤسسات من مجمع سوناطراك والبالغ عددهم (140)، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (110 استبانة) منها (77)، وتم اعتماد أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لوصف وتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام (SPSS) أشارت النتائج إلى أن درجة استخدام عمليات إدارة المعرفة عالية (3.43) وأن المتغيرات المتعلقة بأفراد العينة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على مدى استخدام عمليات إدارة المعرفة بهذه المؤسسة، هدفت الدراسة لمعرفة ما هي فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة وبمؤسسات مجمع سوناطراك - سكيكدة. أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها:

1- تطبق المؤسسات محل الدراسة عمليات إدارة المعرفة متوسط حسابي إجمالي (3.43)، و بالتالي توجد لدى موظفي مؤسسات سوناطراك المشاركة في اكتساب المعارف وتوليدها بالمشاركة في الندوات الوطنية.

2- يوجد أثر معنوي دال إحصائيا لبعدها اكتساب المعرفة و تطويرها على مستوى تطبيق إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

3- كما يوجد أثر معنوي دال إحصائيا لبعدها تنظيم المعرفة عند مستوى تطبيق إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة

4- توجد فروق دالة إحصائية لمتغير تطبيق عمليات إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) التي تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس السن والمستوى التعليمي و المستوى الوظيفي والخبرة المهنية). (فريدة بوخاري، د. نوة ثلاثية، 2018)

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم (1-1): المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة لإدارة المعرفة

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الإخلاف	كيفية الاستفادة
حريش آسيا- بن النوي خلود، 2022/2021	-الدراسة الحالية متفقة مع الدراسة السابقة من حيث الجانب النظري -التشارك في بعض أبعاد متغير إدارة المعرفة	-الاختلاف من حيث بيئة زمان ومكان العمل -الاختلاف من حيث نشاط المؤسسة حيث دراستنا طبقت في مؤسسة	-استفدنا من هذه الدراسة في اختيار الأبعاد وكذا الإطار النظري للبحث

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

	خدمة عمومية بينما الدراسة المشابهة طبقت علي مؤسسة اقتصادية خاصة		
- تمت الاستفادة من خلال تحديد نموذج الدراسة	-الاختلاف من حيث الحدود الزمانية والمكانية -الاختلاف من حيث الحدود الموضوعية	-التشابه من حيث الإطار النظري -التوافق في أبعاد متغير إدارة المعرفة	بلعالم اسماء، 2017/2016
-بيان أهمية الدراسة ومبرر إجرائها	-الاختلاف من حيث خصائص المؤسسة محل الدراسة -دراسة أجنبية بجامعة الفيوم القاهرة	- نفس أبعاد إدارة المعرفة -نفس المنهج المتبع	محمد أبو العلاء الشريف، 2021
-الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد المنهج الدراسي	-الاختلاف من حيث مكان وزمان الدراسة -كذلك الاختلاف كان من حيث الأهداف النتائج المتوصل إليها	-كان التشابه في المنهج المتبع وكذا أدوات الدراسة	بن الدين نور الهدي، 2018
-محاولة معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة علي المؤسسة ميدان الدراسة	-تمت الدراسة الميدانية في مجمع سوناطراك بسكيكدة بينما أجريت دراستنا في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	- التشابه من حيث تطبيق عمليات إدارة المعرفة علي المؤسسة محل الدراسة	د فريدة بوغازي، د. نوة ثلايحية، 2018

المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء الموارد البشرية

الدراسة الأولى: سارة بن قيراط مذكرة ماستر دراسة حالة اتصالات الجزائر المديرية العملية قالمة بعنوان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة 8ماي 1945 قالمة السنة الجامعية 2019/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية ودورها في تحسين مستواهم، حيث يعد أسلوب إدارة المعرفة في المؤسسات من أهم وأنجح الأساليب الإدارية الحديثة، ولذا حاولت هذه الدراسة التعرف على وجهة نظر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لإدارة المعرفة ومساهمتها في تحسين أدائهم وكذا التعرف على واقع إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة ومدى تطبيقها لمبادئها وعملياتها، من خلال مقابلة واستمارة استبيان مكونة من خمس محاور وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها - وجود أثر مباشر موجب بقيمة % 54 وكذا وجود أثر إيجابي غير مباشر من خلال تأثير المتغيرات الوسيطة و قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي.

- المؤسسة محل الدراسة تعمل على رفع مستوى تطبيقها لمتغيرات الدراسة أي تحسين مستوى تطبيقها لإدارة المعرفة، تحسين مستوى التعلم التنظيمي، لزيادة مستوى قبول التغيير التنظيمي، تحسين مستوى أداء مواردها البشرية.

- تؤثر إدارة المعرفة إيجابا على أداء الموارد البشرية بصفة مباشرة وكذا بصفة غير مباشرة وذلك من خلال قبول التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي.

- (بن قيراط، 2018-2019)

الدراسة الثانية: فاطمي ميلود، يوسف إسحاق، (مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية ودوره في تحسين مردودية موظفي مديرية التجارة بأدرار)، مذكرة نيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارة شعبة العلوم المالية والمحاسبة - جامعه دراية أدرار السنة الدراسية (2021-2022)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور مؤشرات قياس الأداء الموارد البشرية ودورها في تحسين مردودية موظفي مديرية التجارة لولاية أدرار وللمعرفة دور مؤشرات قياس الأداء في تحسين مردودية الموظفين تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مديرية التجارة باستخدام نماذج ومؤشرات قياس الأداء المعتمدة بالمديرية عن طريق توزيع استمارات استقصائية وتوصلت الدراسة إلى أن النتائج التالية:

- مؤشرات قياس الأداء تساهم في تحسين أداء ومردودية موظفي المديرية.

- يعتبر الأداء الوظيفي من اهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة .

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

- مؤشرات قياس الموارد البشرية ودورها في تحسين مردودية موظفي المؤسسة عمومية يكمن في أن المورد البشري هو المصدر الاساسي لتحسين مردودية الموظفين في المؤسسة.
- نستنتج أن كفاءة علاوة المردودية تقوم بتحسين أداء الموظفين وصقل كفاءاتهم والعمل على تحسين مهارتهم. (فاطمي ميلود، يوسف اسحاق، 2021-2022)
- الدراسة الثالثة: د. فالح عبيد الله الحموان الخوالده- أستاذ مساعد جامعة طيبة - المملكة العربية السعودية. (أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين)(فالح عبيد الله الحموان الخوالده، 2017)
- دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن المجلد 37 العدد2 يونيو2017 الصفحة 126-154. تهدف الدراسة إلى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، التحفيز) والمتغير التابع (أداء العاملين) بالإضافة التأكد من وجود تأثير معنوي بين إستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير استراتيجيات تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية الصناعية، ولتحقيق على إنجازات وأداء العاملين في الشركات الصناعية.
- ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تحديد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدينة الحسن الصناعية، يتكون مجمع الدراسة من (13) مصنعا وشركة، أما العينة تم أخذ عينة عشوائية عن طريق المعاينة الطبقيّة حجمها (131) موظفا ممثلة من جميع العاملين في كل إدارة وقسم من مجمع الدراسة، وقد تم تطبيق الأساليب الاحصائية بما يتناسب مع طبيعيتها بيانات الدراسة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي(Spss) و (MiniTab)وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- 1- تتوفر مقومات تطبيق استراتيجياتية التدريب واستراتيجياتية التعلم التنظيمي، بينما لا تتوفر مقومات تطبيق استراتيجياتية التحفيز
- 2- يوجد اعتمادية بين كلا من استراتيجياتية التدريب واستراتيجياتية التحفيز وأداء العاملين بينما لا توجد اعتمادية بين استراتيجياتية التعليم التنظيمي وأداء العاملين
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجياتية التدريب واستراتيجياتية التحفيز وأداء العاملين بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجياتية التعلم التنظيمي والمتغير التابع (أداء العاملين)
- 4- هناك تأثيرا معنويا لجميع الأبعاد المستقلة (استراتيجياتية التعلم التنظيمي والمتغير التابع (أداء العاملين) هناك تأثير معنوي لجميع الأبعاد المستقلة (استراتيجياتية التعلم التنظيمي واستراتيجياتية التحفيز واستراتيجياتية التدريب) على المتغير التابع (أداء العاملين). (فالح عبيد الله الحموان الخوالده، 2017)

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

الدراسة الرابعة: دراسة كاتيا العكاري (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد)، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA 2022.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسات في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركة الدولية لدرفلة الحديد، حيث تتكون هذه الممارسات من عمليات التخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والتعيين والتدريب الحوافز والتعويضات وعملية تقييم الأداء.

ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم الحصول على 61 استبيان صالح للتحليل، وتم استخدام أساليب التحليل الوصفي لمعرفة مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية وأساليب التحليل الإحصائي اختبار فرضيات أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى أن للممارسات إدارة الموارد البشرية دور مهم و أساسي جدا على الأداء الوظيفي، حيث إن التغيير في إحدى خواص ممارسات إدارة الموارد البشرية، يؤدي دائما إلى تغيير في الأداء الوظيفي، حيث كان تخطيط الموارد البشرية، أكبر تأثيرا على الأداء الوظيفي وتعكس هذه النسبة الأهمية الكبرى لعملية تقييم الأداء التي تعتمد عليها عملية التخطيط للموارد البشرية، وتلا هذه العملية عملية تقييم الأداء أما الحوافز والتدريب فكان أثرها متوسط.

خلصت هذه الدراسة إلى تقييم مستوي تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بشكل عالي في الشركة الدولية لدرفلة الحديد وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الشركة الدولية لدرفلة الحديد.

2- بينت الدراسة أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على الأداء الوظيفي في الشركة الدولية لدرفلة الحديد.

3- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي في الشركة الدولية لدرفلة الحديد.

4- بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والتعويضات على الأداء الوظيفي في الشركة الدولية لدرفلة الحديد.

5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الأداء الوظيفي للشركة الدولية لدرفلة الحديد.

6- لا يوجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه الأداء الوظيفي لعزى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة/ العمر). (كاتيا العكاري، 2022)

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

الجدول رقم (1-2): المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة لأداء الموارد البشرية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
سارة بن قيراط، 2019/2018	التشابه من حيث الإطار الموضوعي -التشابه من حيث ميدان الدراسة نفس اختصاص المؤسسة	-تختلف الدراسة السابقة مع دراستنا من حيث الإطار الزمني والمكاني - كذلك عينة الدراسة ومجتمع الدراسة	-تحديد متغيرات الدراسة وأبعادها
فاطمي ميلود، يوسف إسحاق، 2022/2021	سعت كل من الدراسة الحالية والدراسة السابقة في تشخيص دور إدارة الموارد البشرية من خلال التحسين المستمر في رفع الأداء الوظيفي	-اعتمدنا في دراستنا علي استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات بينما الدراسة المشابهة تم استخدام استمارات استقصائية -الاختلاف من حيث النتائج المتوصل إليها	-الاستفادة من التوصيات والاقتراحات للدراسة السابقة
د. فالح عبيد الله الحموان، 2017	-تتفق الدراسة السابقة مع دراستنا من حيث تنمية وتطوير الموارد البشرية من أجل رفع أداء العاملين	-الاختلاف من حيث الأدوات وعينة ومجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية -الاختلاف من حيث المتغيرات -الاختلاف من حيث مكان وزمان الدراسة	- المساعدة في تحديد الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة والجوانب التي لم يتم التطرق لها
كاتيا العكاري، 2022	-التشابه من حيث إبراز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية علي الأداء الوظيفي	-الاختلاف من حيث مكان الدراسة حيث تمت دراستنا في الجزائر ميدان الدراسة اتصالات الجزائر بينما الدراسة المشابهة تمت في سوريا درفلة الحديد	-تكوين فكرة عامة حول الموضوع مجال الدراسة بالإضافة إلي إزالة الغموض وتوضيح الصورة فيما يخص الإطار النموذجي للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

المطلب الثالث: دراسات متعلقة بإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

الدراسة الأولى: دراسة سفاري سمية، بلباي هند، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة السنة الجامعية 2021/2020.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، من خلال إجراء دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، وذلك بالاعتماد على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية في البحث، كما تم تحميل البيانات والمعلومات ومعالجتها بالاعتماد على برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على الصعيدين النظري والميداني أبرزها وجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة) على أداء الموارد البشرية (سفاري سمية . بلباي هند، 2021/2020).

الدراسة الثانية: سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق) كلية الاقتصاد جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وقد طبقت على عشر شركات حديثة أنشئت وفقا لقانون تشجيع الاستثمار 1991، وقد جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض مع بعض المقابلات المحدودة وشملت مدة زمنية قدرها خمس سنوات (2003-2007).

اختصارا يمكن حصر مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما مدى إدراك القيادات الإدارية في الشركات الصناعية التحويلية العاملة في محافظة دمشق وتعريفها لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأثرها في كفاءة الأداء؟
- 2- كيف يمكن الاستفادة من استخدام عناصر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء الشركات ونشاطاتها الوظيفية عن طريق تحسين عملياتها الداخلية المتصلة بالجوانب التشغيلية وفي تحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين؟
- 3- كيف يمكن تجسيد العلاقة بين إدارة المعرفة بعناصرها المختلفة في التعلم والنمو، ومن ثم في الإبداع المنظمي بوصفه القاعدة الأساس في رفع كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية، وانعكاس ذلك على الجوانب المالية والإنتاجية في تلك الشركة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء، مما سمح للباحث أن يستنتج استنتاجات قابلة للتطبيق والانتفاع منها سمحت له بتقديم توصيات يري أنها تسهم بكفاءة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

وفاعلية في تحسين أداء الشركات موضع الدراسة، وكل الشركات المماثلة تنظيمياً وتقنياً. (سليمان الفارس، 2010)

الدراسة الثالثة: سمر محمد خليل العلول (دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية 1432هـ / 2011م. هدفت هذه الدراسة إلى:

1- تحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

2- توضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً لمغير (الجنس - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي عدد سنوات الخبرة - التخصص - الجامعة)

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الوصف والتحليل أملاً في التوصل إلى حقائق جديدة تزيد بها رصيد العلم والمعرفة، وتكون مجمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الأزهر الأقصى - الإسلامية - القدس المفتوحة) للعام الدراسي 2009-2010، والبالغ عددهم (1309) أكاديمياً.

- تم أخذ عينة طبقية من جميع الجامعات الفلسطينية بنسبة 15% من مجتمع الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (196) أكاديمياً، وكذلك قامت الباحثة باختيار أفراد العينة من كل جامعة بنسبة 15% من عدد الأكاديميين، طبقت الباحثة استبانة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما استخدمت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط سبيرمان للتجزئة النصفية المتساوية ومعادلة جثمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرون باخ، واختبار العينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%).

2- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح

الإناث

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية - بقطاع غزة.

4- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

5- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة.

6- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التخصص بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك لصالح كلية الآداب والتجارة

توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين نوع الجامعة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك لصالح الجامعة الإسلامية والأزهر و الأقصى. (سمر محمد خليل العلول، 2011).

الدراسة الرابعة: دراسة غضبان ليلي(دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية) - دراسة ميدانية بمجمع صيدال -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 01، 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، ومن أجل ذلك تم القيام بدراسة ميدانية لمجمع صيدال لصناعة الدواء باعتباره الرائد في سوق الدواء والتواجد الحكومي الوحيد في هذه الصناعة، إضافة إلى ما يتميز به من تنافسية عالية وكثافة الاستخدام المعرفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الاستقرائي وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من 5 محاور هي (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي، أداء الموارد البشرية)

اشتملت على (51) عبارة، ولقد كان حجم العينة المعتمد عليه في هذه الدراسة مساويا لـ 305 فرد عامل أين تم توزيع (350) استبانة على عينة عشوائية شملت مجموعة من الأفراد العاملين بمجمع صيدال، وبعد أن تم استرجاع(317) استبانة، واستبعاد (12) استبانة

لعدم صلاحيتها، تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي قد بلغ (305) و بمعدل استجابة (96.2%) من الاستبانات المسترجعة، تم تحليل البيانات واختيار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج Amos وSpss v20

وأظهرت نتائج الدراسة: وجود العلاقة التأثيرية المباشرة بين إدارة المعرفة و (التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي)، من جهة وهذه الأخيرة وأداء الموارد البشرية من جهة أخرى، كما أنه يوجد هناك تأثير مباشر ضعيف لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال المتغيرات الوسيطة (التعلم

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي)، وعلى أساس تلك النتائج قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات التي تدعم تبني المؤسسات الاقتصادية لإدارة المعرفة والاستفادة من الانعكاسات الإيجابية لها على الموارد البشرية وتحسين أداء هم تمثلت في الآتي:

1- تحفيز مبادرات المعرفة من خلال الاعتراف لخبراء المعرفة وصناعها وتقدير خبراتهم ومعرفتهم إذ أنهم يشكلون بذلك روافع ودعامات الإدارة الناجحة.

2- تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.

3- التوجه نحو بناء فرق العمل بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتمازج الخبرات، ولا مركزية القرارات.

4- الاهتمام أكثر بالموارد البشري من طريق عقد اجتماعات ولقاءات مع مختلف العاملين

إزالة العقبات التي تحول دون نجاح عملية التغيير التنظيمي بالمجمع. (غضبان ليلي، 2017-2018)

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقننا من هذه الدراسات.

الجدول رقم (1-3): المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
سفاري سمية، بلباي هند، 2021/2020	التشابه من حيث الإطار الموضوعي وكذلك من الإطار المكاني	-الاختلاف من الإطار الزمني -الاختلاف من حيث ميدان الدراسة	-الاستفادة بتصميم الاستبيان
سليمان الفارس، 2010	-الاعتماد على نفس محاور إدارة المعرفة وتطوير مستوي الأداء -نفس أدوات الدراسة -نفس المنهج المتبع	-الاختلاف في عينة ومجتمع الدراسة حيث طبقت دراستنا علي مؤسسة واحدة بينما طبقت الدراسة المشابهة علي 10 شركات -الاختلاف من حيث النتائج المتوصل إليها	-المساعدة في تحديد متغيرات الدراسة وبيان أهميتها
سمر محمد خليل العلول، 1432هـ / 2011م	-التشابه من حيث أدوات الدراسة والمنهج المتبع -تفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في	-مكان الدراسة الحالية الجزائر أما الدراسة المشابهة فكانت في دولة فلسطين	-المساعدة في اختيار المنهج الملائم وكذا عينة الدراسة التي تكون ممثلة لمجتمع الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

		أهدافها المتمثلة في تشخيص واقع استخدام عمليات إدارة المعرفة ودورها في رفع الأداء	
-وضع الإطار العام للدراسة وأثرها الجانب النظري -المساعدة في تحديد إشكالية الدراسة	-ركزت الدراسة السابقة علي استخدام المتغيرات الوسيطية بينما اکتفينا في دراستنا بأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة بتناولها نفس محاور إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء	غضبان ليلي، 2018/2017

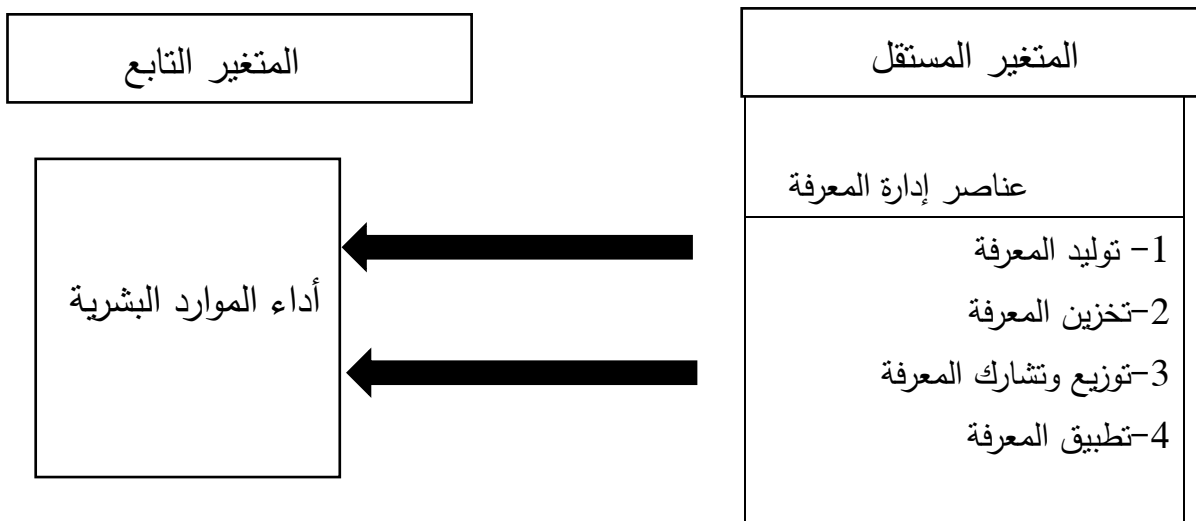
المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الرابع: نموذج الدراسة

من أجل تحقيق غرض الدراسة الحالية والوصول للأهداف في تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع تم إعداد النموذج الخاص بالدراسة كما يلي:

- المتغير المستقل: ويتمثل في إدارة المعرفة التي تتكون من أربعة عناصر هي (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)؛
- المتغير التابع: ويتمثل في أداء الموارد البشرية ويمكن توضيح ذلك من خلال مخطط الدراسة كما يلي:

الشكل: (1-3) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل اتضحت الأهمية الاستراتيجية للمعرفة وأنها الموجود الجوهرى غير الملموس الذى تنامى دوره فى نجاح المؤسسات، ويمكن القول أن إدارة المعرفة تعتبر من أحدث المفاهيم فى علم الإدارة ومن أهم التطورات الفكرية المعاصرة فى مجال التسيير لأنها الإدارة الأكثر حيوية فى المؤسسة، إذ يعتمد عليها فى إنتاج وتوليد المعرفة التى تستخدمها المؤسسة، ولقد حاولنا فى هذا الفصل إعطاء المفاهيم الأساسية حول إدارة المعرفة، والمعرفة التى هى حجر الأساس الأول لفهم إدارة المعرفة وهذا من خلال تقديم مفهومها ومصادرها وخصائصها وكذا أنماطها وعناصرها، وأن المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية حيث تعمل إدارة المعرفة على الرفع من أداء الموارد البشرية فى ظل توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال نظراً لما تحققه من نتائج مبهرة من خلال ممارستها وعملياتها التى تقوم على التشجيع على توليد المعرفة وتخزينها، وتوزيعها فى مختلف أنحاء المؤسسة واستخدامها فى الأعمال اليومية بكفاءة وفعالية.

وفى الأخير تم التعرف على أثر إدارة المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية بالاعتماد على عمليات إدارة المعرفة المتمثلة فى توليد، تخزين، توزيع (تشارك) وتطبيق المعرفة فهى تساهم فى تنمية كفاءة قدرات ومهارات الموارد البشرية وزيادة أثار الرصيد المعرفى لليد العاملة، فإدارة المعرفة تركز على معرفة المورد البشرى الذى يكسبها ميزة تنافسية حقيقية، وذلك لا يتوفر إلا من خلال تبادل للأفكار وهذا ما يؤدى الى استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة والسعى نحو التعلم المستمر وتفعيل العمل المعرفى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة
في رفع أداء الموارد البشرية باتصالات
الجزائر المسيلة

تمهيد:

خصص الفصل الأول لدراسة الإطار النظري لدور ادرّة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية، سنحاول في الجانب العملي تجسيد ما تم دراسته نظريا وذلك من خلال دراسة تطبيقية، ولاعتبار المعرفة من أبرز تحديات العصر لتطلبها وجود تكنولوجيا متطورة ومهارات اتصال عالية لنقلها، اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، لأن هذه المؤسسة تملك نظم معلومات حديثة وتكنولوجيا متطورة وكفاءة المورد البشري، حيث قمنا بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من موظفي واطارات اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، من أجل معرفة دور ادرّة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال النتائج المتحصل عليها سيتم تحليل بياناتها بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي spss " وتفسيرها بعد ذلك وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة"، لذلك تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الاول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها تفسيرها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة

خلال هذا المبحث حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال إبراز " دور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر"، وللربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي وبغية تحقيق هدف الدراسة يتطلب إجراء الدراسة التطبيقية الاستعانة بوسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة مما تساعده للوصول إلى نتائج نهائية، وبعد الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة حاولنا من خلال هذا المبحث تناولنا نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وعرض المنهجية العلمية المتبعة في الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك عن طريق تحديد المنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات، والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بالإضافة لكيفية تصميم الاستبيان واختبار صلاحيته، إضافة إلى اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: نبذة عن المديرية العمالية لاتصالات الجزائر، مسيلة

نتناول في هذا المطلب نبذة عن المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالمسيلة من خلال التعريف بنشأتها وهيكلها التنظيمي والمهام الرئيسية.

01 - نشأتها:

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

02 - منتوجات وخدمات المديرية العمالية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة:

إن من أهم المنتوجات التي تقدمها المديرية العمالية للاتصالات بالمسيلة هي خدمات الهاتف الثابت، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL، خدمة الخطوط الخاصة وخدمة البطاقات المسبقة الدفع، الاكشاك المتعددة الخدمات، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني، المحاورة الثلاثية تحويل النداء، الفاتورة المفصلة... الخ

03 - المهام الرئيسية للمديرية العمالية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة:

تقوم المديرية العمالية للاتصالات الجزائر بممارسة نشاطها عن طريق استعمال وسائل هامة ومتعددة تمكنها من تحقيق المهام التالية:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر المسيلة

- تقديم خدمات الاتصالات الهاتفية التي تسمح بانتقال وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، البيانات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية؛
- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 %؛
- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي؛
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL؛
- إصلاح التعطيلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛
- 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؛
- تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

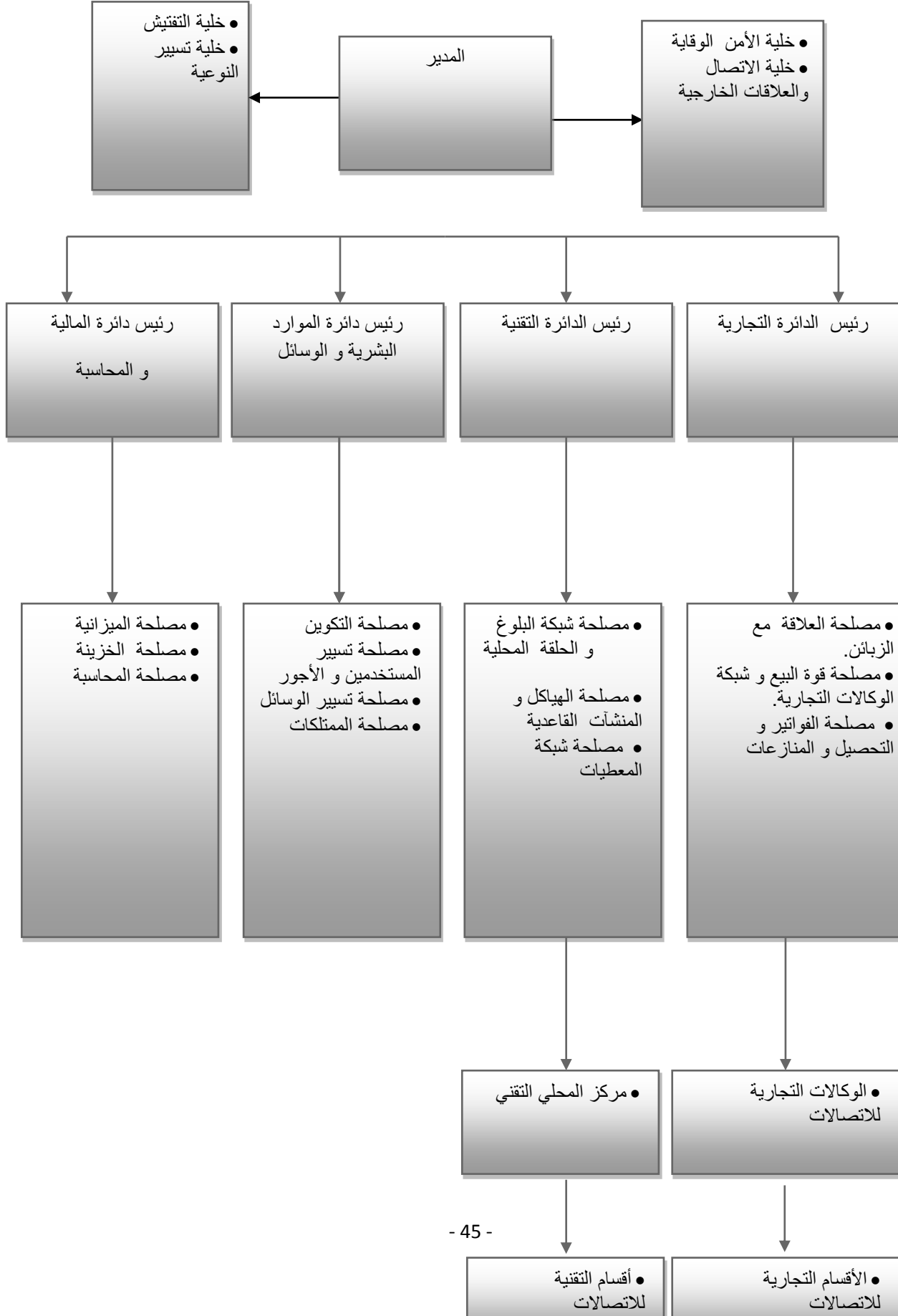
04 - المكونات البشرية للمديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع المسيلة:

من بداية النشاط في سنة 2003 بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع المسيلة - وعدد موظفيها في تزايد مستمر، وقد بلغ عدد الإطارات والعمال والأعوان التحكم والتنفيذ حتى سنة 2024 عبر كامل تراب الولاية 260 موظفا وموظفة، أما على مستوى المديرية العملية بفرع المسيلة - مكان إجراء دراستنا فقد بلغ في نفس السنة 40 موظف وموظفة بين اطارات وأعوان تنفيذ، واعوان تحكم. (المعلومات من مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع المسيلة يوم، 2024/05/02).

05 - الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة للمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع المسيلة:

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 (1-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر المسيلة



06 - أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر- مسيلة

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف وذلك من خلال مجموعة من النشاطات نذكر أهمها في ما يلي:

أ - أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر- مسيلة وهي:

- ❖ المردودية
- ❖ الجودة
- ❖ الفعالية ونوعية الخدمات،

وقد سمحت هذه الاهداف التي سطرتهها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

وهناك أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها من بينها:

- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلامية؛
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية؛
- العمل على تحقيق أكبر معدل ربح ممكن؛
- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق؛
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي؛
- العمل على زيادة حصصها في السوق وحياسة مكانة مميزة فيه؛
- الوصول الى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، لا ثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي؛
- تطوير قطاع الاتصالات الوطنية ويجاد حلول تتناسب مع احتياجاتها من أجل تحسين خدمة زبائنها.

ب - نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر- مسيلة:

تتمحور أهم نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر في ما يلي:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثاني: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعريف بمنهج ومجتمع وعينة الدراسة.

01 منهج الدراسة.

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة بأسلوبه النظري والميداني، حيث يمتاز بكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة، وكونه من أكثر المناهج العلمية ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات، فعلى صعيد الدراسة الوصفية تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والتطبيقية لبناء الإطار النظري للدراسة.

أما على مستوى الدراسة التطبيقية التحليلية، فقد تم إجراء دراسة تطبيقية على مستوى المؤسسة محل الدراسة مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، واعتمدنا على الاستبانة المخصصة لذلك حيث تتم معالجتها بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الإحصائية والمتعلقة على وجه الخصوص بمؤشرات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 27 من خلال إدخال وتخزين وتحليل البيانات المجمع، ومعالجتها من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب.

02 تحديد مجتمع الدراسة:

يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في مجموع الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المسيلة، ويبلغ حجم المجتمع الكلي للدراسة أي عدد الموظفين في المؤسسة 40 موظفا موزعين على مختلف المصالح والأقسام الإدارية بالمؤسسة.

03 - عينة الدراسة:

العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي، وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة ولجمع البيانات تم توزيع الاستمارات بمساعدة المشرف على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بحيث تم توزيع 40 استمارة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وتم إستيعادة 31 استمارة صالحة للتحليل وبذلك تشكلت عينة الدراسة من 31 إطار و موظف في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع المسيلة أي بنسبة 77,50 % والجدول التالي يوضح الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

جدول (2-1): يوضح الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

الاستبانة	التوزيع التكراري	النسبة
الاستبانات الخاضعة للتحليل	31	77.50%
الاستبانات المستبعدة	0	00%
الاستبانات غير المسترجعة	9	22.5%
الاستبانات الكلية	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثالث: أساليب ومصادر جمع البيانات

أولاً: أساليب جمع البيانات.

يهدف الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة التي تساعد على تحقيق أهداف الدراسة والوصول

إلى النتائج، فقد تم الاعتماد على المصادر والأساليب الآتية:

1- الجانب النظري: اعتمدنا في تغطية هذا الجانب من الدراسة بما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة من كتب ومجلات مقالات ودراسات ورسائل وأطروحات جامعية، كما تم الاستفادة من شبكة المعلومات (الإنترنت).

2- الجانب الميداني: تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على سلامة إعداد المقياس المعتمد لقياس الظاهرة، ولقد اعتمدنا على عدة أدوات بحثية وهي:

- المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية حيث تعتبر أداة هامة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة من خلال اللقاء المباشر مع موظفي اتصالات الجزائر بالمسيلة، وكذا الحصول على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة.

- استمارة الاستبانة: كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية المطلوبة حول الدراسة.

ثانيا: مصادر جمع البيانات.

1-الإستبيان (الاستمارة):

تعرف الاستمارة على أنها مجموعة أسئلة تطرح على أفراد عينة البحث، والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث.

والاستبيان عبارة عن تقنية مباشرة تتضمن مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجري تحليلها لأغراض البحث، تتضمن أسئلة مكتوبة ومحددة لدراسة المتغيرات التي يتطلع الباحث لتفسيرها، وتتضمن هذه الأسئلة إجابات محددة يطلق عليها مقياس ليكارت (likert) والذي قد يكون ثلاثي أو خماسي أو سباعي...الخ.

لقد تم الاعتماد على الاستمارة الحاملة للاستبيان كأداة أساسية لمعرفة "دور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية"، ويتكون مجتمع وعينة الدراسة من موظفي اتصالات الجزائر بالمسيلة.

2-مراحل إعداد الاستبانة.

للحصول على البيانات العلمية والموضوعية فقد تم الاستعانة بالاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات، فهي تعتبر مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض بحثه وللحصول على آراء المبحوثين حول ظاهرة موقف معين، من خلال صياغة نموذج من الأسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة.

وقد قسمت الاستبانة إلى جزئين أساسيين وفيما يلي وصف لهما:

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية لإفراد عينة الدراسة متمثلة في كل من الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 36 سؤال تم تقسيمها إلى محورين أساسيين ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (2-2): توزيع أسئلة الاستجابة على محاور الدراسة.

تسلسل العبارات	محاور الدراسة	
من العبارات رقم 01 الى 06	توليد المعرفة	المحور الأول
من العبارات رقم 07 الى 12	تخزين المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
من العبارات رقم 13 الى 19	توزيع وتشارك المعرفة	
من العبارات رقم 20 الى 24	تطبيق المعرفة	
من العبارات رقم 25 الى 36	أداء الموارد البشرية	المحور الثاني

المصدر: من اعداد الطالبين

بعد إعداد الاستمارة تم عرضها على عدد من المحكمين وتم تعديل الاستمارة حسب الملاحظات الموجهة، كما تم اعتماد النسخة النهائية بعد إطلاع وموافقة الأستاذة المشرفة، وقد صممت استمارة الاستبانة وفق مقياس سلم ليكارت (LIKERT) الخماسي والمتكون من الدرجات الخمسة لقياس درجة استجابة أفراد العينة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-3): سلم (Likert) الخماسي ودرجات مقياس الدراسة

الخيار	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01
مجال الخيار	5.00-4.21	4.20 -3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1.00
التقدير	مرتفع جدا	مرتفع(عالي)	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر المسيلة

بالنسبة لطول المدى بين درجة ودرجة فقد تم حساب الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للفئات كما يلي:
5-1=4، حيث أن عدد الفئات هو 5. نحصل على المدى بقسمة الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى على عدد الفئات؛ أي $0.8 = 5/4$ ، وبإضافة المدى بالتدرج إلى رموز الفئات ابتداء من أصغر فئة نحصل على:
- $1.80 = 0.8 + 1$ ؛ أي من 1 إلى 1.80 تمثل غير موافق بشدة؛ وهو ما يعكس درجة الموافقة المنخفضة جدا؛

- $2.60 = 0.8 + 1.80$ ؛ أي من 1.81 إلى 2.60 تمثل غير موافق، وهو ما يعكس درجة الموافقة المنخفضة؛

- $3.40 = 0.8 + 2.60$ ؛ أي من 2.61 إلى 3.40 تمثل محايد وهو ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة؛

- $4.20 = 0.8 + 3.40$ ؛ أي من 3.41 إلى 4.20 تمثل موافق وهو ما يقابل درجة الموافقة المرتفعة؛

- $05 = 0.8 + 4.2$ ؛ أي من 4.21 إلى 05 تمثل موافق بشدة وهو ما يقابل درجة الموافقة المرتفعة جدا.

وتبسيطا لعملية التحليل تم تجميع هذه الفئات في ثلاث فئات كالتالي:

- من 01 إلى 2.60 تمثل درجة الموافقة المنخفضة؛

- من 2.61 على 3.4 تمثل درجة الموافقة المتوسطة؛

- من 3.41 إلى 05 تمثل درجة الموافقة المرتفعة.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

للإجابة على أسئلة البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته واختبار فرضياته، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية v27. spss. والتمثلة في:

- مقاييس الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف مجتمع البحث، وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة طبيعة الاتجاهات وتقدير مستويات عبارات وأبعاد ومتغيرات الخاصة بالدراسة، وقد تم تفسير نتائج الانحراف المعياري لكل عبارة وبعد على النحو التالي:

- الانحراف المعياري أقل من 1 يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها مما يدل على أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية مفردات الدراسة.

- الانحراف المعياري أكبر أو يساوي 1 يشير إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها مما يدل على تباين الإجابات وتباعدها لدى غالبية مفردات الدراسة حول العبارة الواردة في الاستبانة.

- معامل اختبار الطبيعة (kolomogorov-smirnov): يستخدم لقياس واختبار طبيعة التوزيع محل الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع)
 - تحليل التباين للانحدار: لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
 - معامل التحديد R2 يستخدم لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر المتغير المستقل في التابع.
 - تحليل الانحدار البسيط: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة حيث تفرض الفرضية الصفرية H0 أنه لا يوجد أثر بين المتغيرين، أما الفرضية البديلة H1 تفرض أنه يوجد أثر بين المتغيرين، في حين يتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى المعنوية المحسوب يقل عن الفرضي 0.05 وترفض إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أي تقبل الفرضية الصفرية H0.
 - معامل الثبات "ألفا كرونباخ": وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، ويأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين 0 و1، وكلما اقتربت من 1 فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة، حيث:
 - إذا كان المعامل أقل من 0.6 هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، وهذا يستلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.
 - إذا كان المعامل يتراوح بين 0.6-0.7 هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول؛
 - إذا كان المعامل يتراوح بين 0.7-0.8 هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد؛
 - إذا كان المعامل أكبر من 0.8 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- المطلب الخامس: اختبار صدق وثبات الاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي.**
- أولاً: اختبار صدق وثبات الاستبيان.**

عند تصميم الاستبيان وجب التأكد من صدق الاستبيان وثباته، حيث أن تحليل صدق الاستبيان المستخدم يعني أن المقياس المستخدم يمكن أن يقيس بالفعل ما يطلب قياسه، وعليه من أجل تحقيق ذلك وجب الحرص على شمول الاستبيان على جميع العناصر ووضوح فقراتها ومفرداتها.

فيعتبر الصدق الظاهري من بين أكثر الطرق سهولة وشيوعا حيث يتم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، حيث عرضت الاستبانة على مجموعة محكمين مختصين للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة الدراسة في قياسها لمتغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة)، من خلال إبداء آرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم حول درجة تمثيل فقرات الاستبانة (عمليات إدارة المعرفة؛ أداء الموارد البشرية)، ومدى شموليتها وسلامة صياغتها اللغوية، وتحقيق أهداف الدراسة، إذ تم تعديل فقرات أداة الدراسة وإجراء بعض التعديلات في ضوء ملاحظاتهم.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر المسيلة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة، ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) الذي يستخدم لقياس الاتساق الداخلي لعبارة الأداة، ويعتبر من أشهر المقاييس التي تستخدم في قياس ثبات استمارة الاستبيان في معظم البحوث.

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال صدق المحتوى على حسب آراء ومقترحات المحكمين، وتم التأكد من ثبات استبانة الدراسة باستخراج معامل الثبات، بالاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ لكل متغير بجميع أبعاده، كما تم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبيان من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول التالي يمثل نتائج الاختبار.

جدول رقم (2-4): قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	المحور	
0.92	0.86	توليد المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
0.96	0.94	تخزين المعرفة	
0.94	0.89	توزيع وتشارك المعرفة	
0.95	0.92	تطبيق المعرفة	
0.96	0.94	الكلي	
0.96	0.93	أداء الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال ملاحظة نتائج الجدول رقم (2-4) يتبين أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور عمليات إدارة المعرفة قد بلغ (0.94)، وأن قيم معاملات الثبات لأبعاد عمليات إدارة المعرفة كان (توليد المعرفة 0.86؛ تخزين المعرفة 0.94؛ توزيع وتشارك المعرفة 0.89؛ تطبيق المعرفة 0.92)، وبالنسبة لأداء الموارد البشرية تساوي (0.93)، وهي نسب كلها فاقت ال 60%، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات، بمعنى أن الاستبيان يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، كذلك يتضح أن معامل الصدق لجميع محاور الدراسة ذات معاملات صدق مرتفعة، مما يدل على صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة قمنا بتحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع (اختبار كولموغروف، سميرونوف وكذا اختبار شبيرو وبلك)، وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج لوضع فرضيتين هما:

• **فرضية العدم H0:** بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي؛

• **الفرضية البديلة H1:** بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

حيث أنه إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

جدول رقم (2-5): اختبار التوزيع الطبيعي

القرار	Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	0.125	31	0.947	0.200	31	0.102	عمليات إدارة المعرفة
غير دال	0.141	31	0.948	0.200	31	0.119	أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم(2-5) نجد أن مستوى المعنوية لاختبار Kolmogorov–Smirnov^a قد بلغ في محور عمليات إدارة المعرفة على التوالي (0.200) وهي أكبر من 0.05 وأن مستوى المعنوية لاختبار Shapiro–Wilk قد بلغ (0.125)، وأن مستوى المعنوية لاختبار Kolmogorov–Smirnov^a قد بلغ في محور أداء الموارد البشرية على التوالي (0.200) وهي أكبر من 0.05 وأن مستوى المعنوية لاختبار Shapiro–Wilk قد بلغ (0.141)، ومنه نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ونستدل بذلك على أن بيانات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم تستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية في تحليل هذه البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها ومناقشتها

قبل التطرق إلى تحليل وتفسير مختلف البيانات المتعلقة باختبار الفروض، يتم دراسة مفردات العينة دراسة وصفية بالإضافة إلى تحليل توجهاتها بخصوص أبعاد كل محور من محاور الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية:

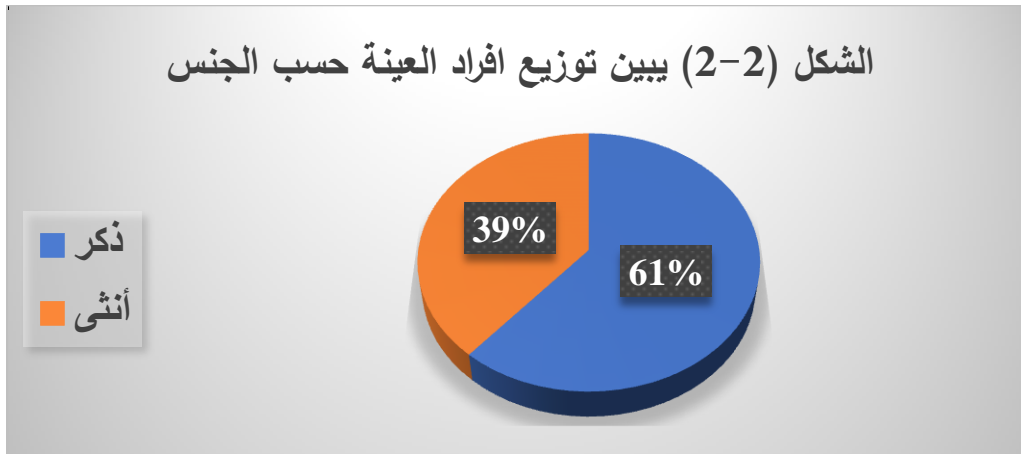
تم الاستعانة بالتكرارات والنسب والمئوية المحصل عليها عن طريق استخدام برنامج SPSS لغرض معرفة مختلف الخصائص الشخصية للعينة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية؛ والنتائج التكرارات والنسب والمئوية موضحة بالجدول الآتية:

أولاً: الجنس.

الجدول رقم (2-6): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	% النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	61
	أنثى	12	39
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات excel

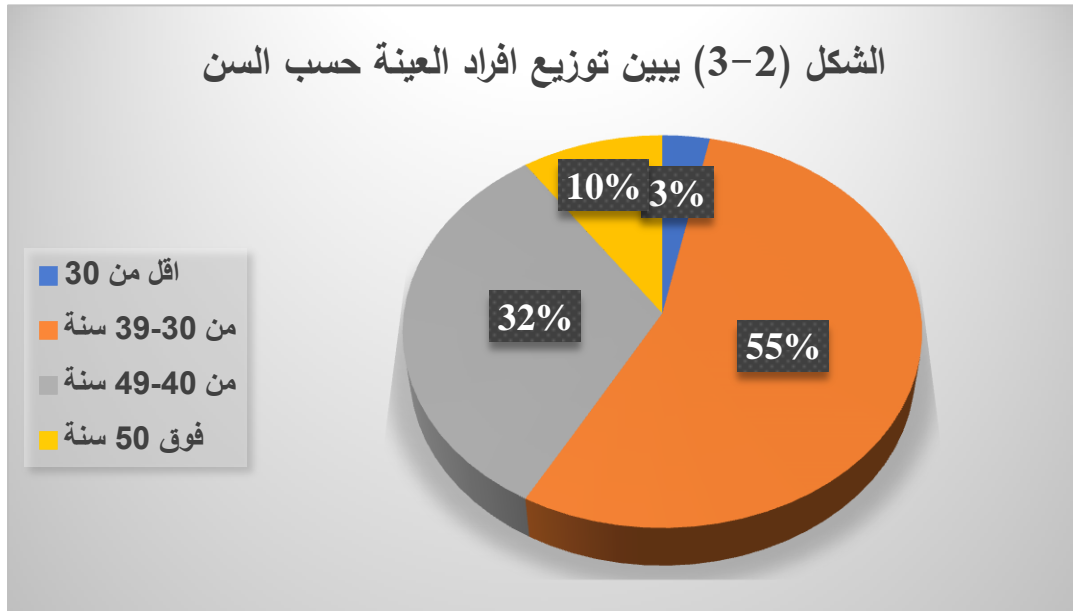


من خلال الجدول أعلاه، وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 31، نلاحظ أن 19 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 61%، أما حجم الإناث فقد بلغ 12 أنثى بنسبة قدرت بـ 39%.

الجدول رقم (2-7): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير السن

المتغير	الفئات والسّمات	التكرار	% النسبة المئوية
السن	أقل من 30	1	3
	من 30-39 سنة	17	55
	من 40-49 سنة	10	32
	فوق 50 سنة	3	10
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات excel



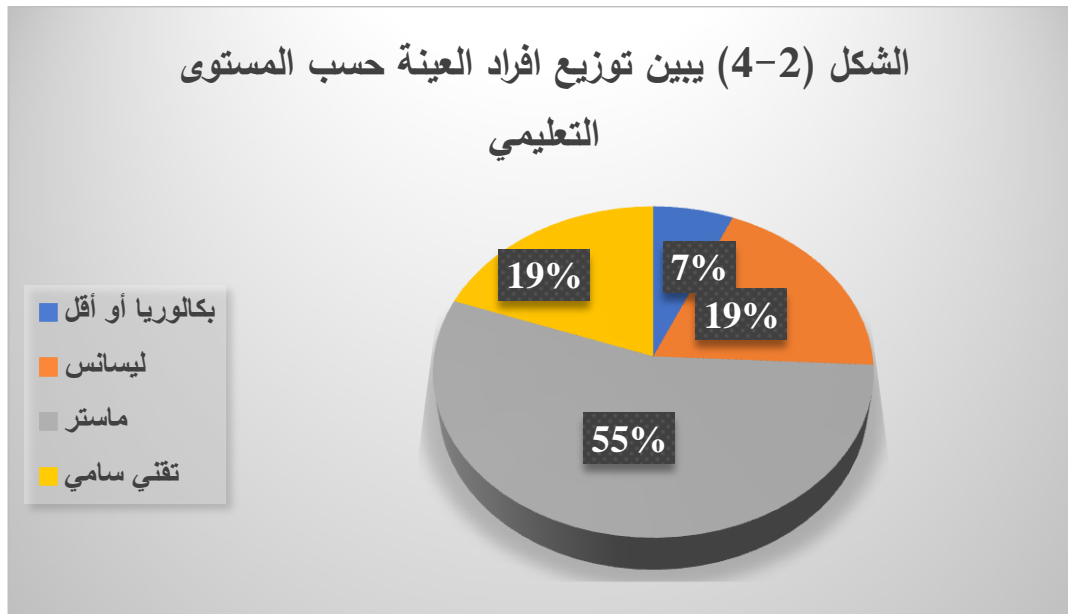
من الجدول رقم (2-7) أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة يبلغون من العمر من 30-39 سنة بنسبة معتبرة إذ بلغت نسبة 55% بمجموع 17 فرد، يليها الأفراد الذين يبلغون من العمر (40-49 سنة) بنسبة 32% بمجموع 10 فرد من مجموع 33 فرد (عينة الدراسة)، بينما بلغ عدد من يبلغون من العمر (فوق 50 سنة) 3 أفراد أي ما نسبته 10%، وأخيرا من يبلغون من العمر أقل 30 سنة، والمقدر عددهم بفرد واحد بنسبة 3%.

ثالثًا: المستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-8): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئات والسّمات	التكرار	% النسبة المئوية
المستوى التعليمي	بكالوريا أو أقل	2	6
	ليسانس	6	19
	ماستر	17	55
	تقني سامي	6	19

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات excel



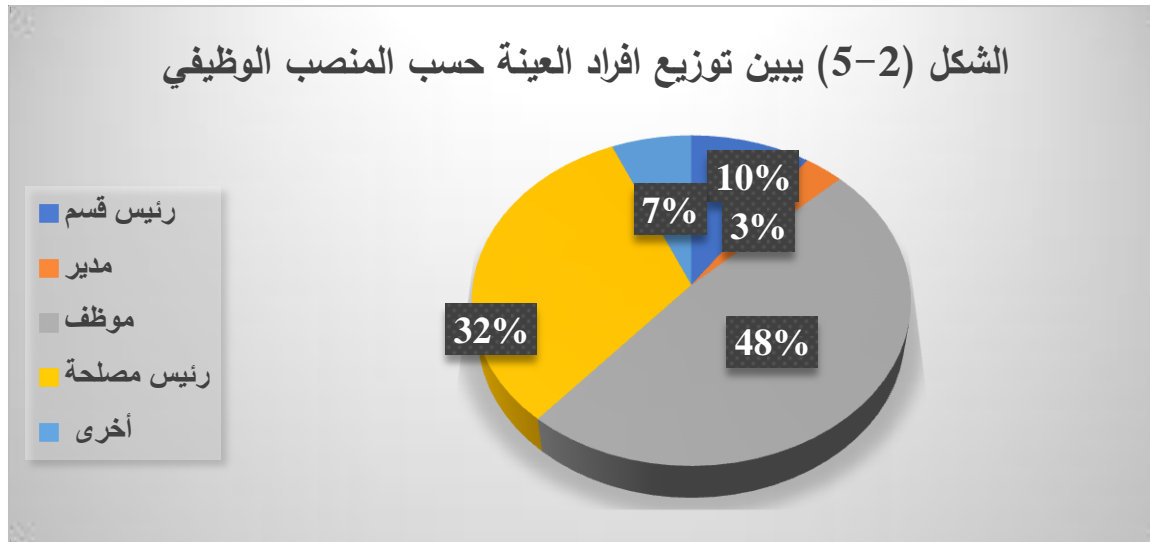
من الجدول رقم (2-8) نلاحظ أن الأغلبية الكبرى من أفراد العينة المدروسة تمتلك مستوى تعليمي ماستر بعدد 17 فرد بنسبة 55%، ويليه 6 أفراد ذو مستوى تعليمي ليسانس بنسبة 19%، ونفس النسبة بالنسبة لمن يملكون مستوى تعليمي تقني سامي ب 19%، بينما بلغت نسبة من يملكون مستوى بكالوريا أو أقل 7% بواقع مفردتين. وهذا يدل على أن المؤسسة تشغل الكفاءات وذوي المستوى العالي، وهذا يدل على أن المؤسسة تأكد قدرة حاملي الشهادات الجامعية على القيام بالمهام الموكلة لديهم على نحو يعود بالفائدة للمؤسسة.

رابعا: المنصب الوظيفي

الجدول رقم (2-9): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير المنصب الوظيفي

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	%النسبة المئوية
المنصب الوظيفي	رئيس قسم	3	10
	مدير	1	3
	موظف	15	48
	رئيس مصلحة	10	32
	أخرى	2	6

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات excel



من الجدول رقم (2-9) أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة موظفين بنسبة بلغت 48% ب 15 فرد، تليها نسبة من يشغلون منصب "رئيس مصلحة" ب 32% بواقع 10 أفراد، ثم فئة من يشغلون منصب "رئيس قسم" بنسبة 10% ب 3 افراد، ثم من يشغلون مناصب أخرى بنسبة 7% بواقع مفردتين، وأخيرا "المدير" بنسبة 3% بواقع مفردة واحدة.

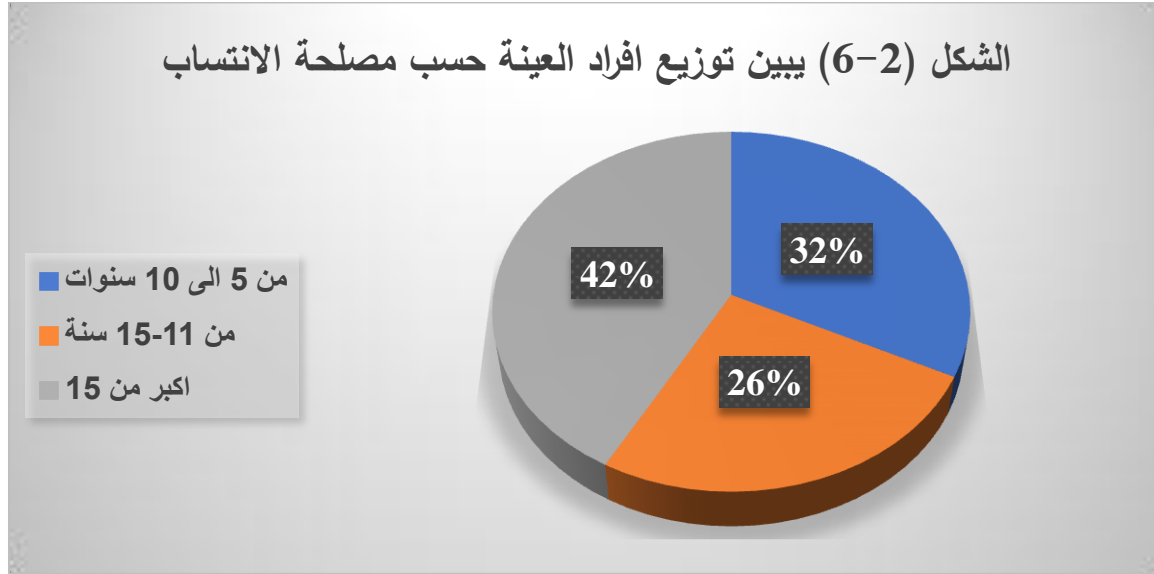
خامسا: الاقدمية.

الجدول رقم (2-10): جدول التكرارات والنسب المئوية لمتغير الاقدمية

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	%النسبة المئوية
حسب الاقدمية	من 5 الى 10 سنوات	10	32
	من 11-15 سنة	8	29
	اكبر من 15	13	42

100	31	المجموع	
-----	----	---------	--

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات excel



من الجدول رقم (2-10) أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة يملكون خبرة أكبر من 15 سنة بنسبة 42%، تليها من يملكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 32%، وأخيرا من يملكون خبرة من 11-15 سنة بنسبة 26%.
المطلب الثاني: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحور عمليات إدارة المعرفة.

يتضمن هذا المطلب عرضا لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان لمتغير إدارة المعرفة بالاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أظهرت دراسة المتغير المستقل وهو عمليات إدارة المعرفة النتائج الموضحة بالجدول رقم (6) التالي:

جدول رقم (2-11): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1	تشجع المؤسسة الموظفين على التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	4.39	0.710	مرتفع	2
2	يتم وضع برامج تدريبية داخل المؤسسة بهدف توليد معارف جديدة.	4.48	0.51	مرتفع	1
3	تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد ذوي خبرة.	3.35	1.17	متوسط	6
4	توفر المؤسسة البيئة المناسبة التي تدعم نشاطات المعرفة.	4.10	0.79	مرتفع	4
5	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للعمال خارج المؤسسة لاكتساب المعارف.	4.32	0.83	مرتفع	3
6	يتم استقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة.	3.71	1.01	مرتفع	5
	بعد توليد المعرفة	4.06	0.62	مرتفع	
1	تقوم المؤسسة بشكل رسمي بتوثيق وتخزين البيانات والمعلومات.	4.52	0.63	مرتفع	1

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر المسيلة

2	مرتفع	0.68	4.52	تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلومات لتخزين المعارف والرجوع إليها.	2
4	مرتفع	0.86	4.26	تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة.	3
3	مرتفع	0.82	4.29	وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها	4
6	مرتفع	0.82	4.00	تركز المؤسسة على ترسيخ المعرفة في أذهان الأفراد لديها.	5
5	مرتفع	0.77	4.23	تعمل المؤسسة على ترميز وخن المعلومات لتسهيل استخدامها.	6
مرتفع		0.66	4.28	بعد تخزين المعرفة	
2	مرتفع	0.68	4.26	تشجع المؤسسة على نشر المعرفة بين العاملين.	1
5	مرتفع	0.75	4.03	هناك رغبة واستعداد لتقاسم ومشاركة المعارف وخبرات الآخرين.	2
3	مرتفع	0.82	4.16	تقوم المؤسسة بتوزيع الأخبار والتقارير بشكل دوري ودائم للمعارف الجديدة.	3
1	مرتفع	0.75	4.32	توجد شبكة اتصال داخلية في المؤسسة تمكن من تبادل المعرفة.	4
6	مرتفع	0.91	3.90	تعمل المؤسسة على تمكين الأفراد من الوصول للوثائق المخزنة على الحوامل المادية والالكترونية بكل حرية.	5
4	مرتفع	0.87	4.03	تفضل المؤسسة العمل الجماعي من أجل تسهيل تبادل المعرفة.	6
7	مرتفع	0.95	3.81	تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين ذوي المعرفة علي نشر معارفهم وإتاحتها من خلال الاجتماعات الدورية وندوات العمل.	7
مرتفع		0.65	3.92	بعد توزيع وتشارك المعرفة	
5	مرتفع	0.80	3.77	تقدم المؤسسة للعاملين الحرية الكافية في مجال تطبيق معرفتهم.	
3	مرتفع	0.71	3.98	ثقافة المؤسسة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	1
4	مرتفع	0.83	3.81	تعمل المؤسسة على تشجيع الأفراد على تطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعمل.	2
2	مرتفع	0.77	4.00	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	3
1	مرتفع	0.81	4.06	يساهم استخدام وتطبيق معارف جديدة في تعزيز روح الإبداع والتعلم لدى الأفراد.	4
مرتفع		0.65	3.92	بعد تطبيق المعرفة	
مرتفع		0.56	4.09	محور عمليات إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول رقم (2-11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق بتوليد المعرفة قد كانت (4.06) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة تقدير مرتفعة، فيما كانت تقديرات فقرات البعد مرتفعة ما عدا العبارة الرابعة والتي كانت بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية (4.39؛ 4.48؛ 3.35؛ 4.10؛ 4.32؛ 4.32) على الترتيب، وهذا يعني أن بعد توليد المعرفة وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى مرتفع. في حين أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد المتعلق بتخزين المعرفة كانت على الترتيب (4.52؛ 4.52؛ 4.26؛ 4.29؛ 4.00؛ 4.23)، وبدرجات تقدير مرتفعة، في حين ان المتوسط الحسابي للبعد كان (4.28) بانحراف معياري (0.66)، بتقدير مرتفع، وهذا يعني أن بعد تخزين المعرفة وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى مرتفع.

بينما جاء المتوسط الحسابي للبعد المتعلق بتوزيع وتشارك المعرفة ب (3.92) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات على التوالي (4.26؛ 4.03؛ 4.16؛ 4.32؛ 3.90؛ 4.03؛ 3.81)، بدرجات تقدير مرتفعة، وهذا يعني أن بعد توزيع وتشارك المعرفة وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى مرتفع.

وأخيرا جاء المتوسط الحسابي للبعد المتعلق بتطبيق المعرفة (3.92) وانحراف معياري (0.65) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات على التوالي (3.77؛ 3.98؛ 3.81؛ 4.00؛ 4.06)، بدرجات تقدير مرتفعة، وهذا يعني أن بعد تطبيق المعرفة وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى مرتفع.

الجدول رقم (2-12): يوضح ترتيب أبعاد عمليات إدارة المعرفة وفق تصورات موظفي اتصالات الجزائر

بالمسيلة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الاتجاه	الرتبة
1	توليد المعرفة	4.06	مرتفع	2
2	تخزين المعرفة	4.28	مرتفع	1
3	توزيع وتشارك المعرفة	3.92	مرتفع	3
4	تطبيق المعرفة	3.92	مرتفع	4

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (2-12) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (4.06- 3.92) وبدرجة تقدير مرتفعة، إذ جاء بعد (تخزين المعرفة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28)، يليه

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر المسيلة

بعد (توليد المعرفة)، بمتوسط حسابي (4.06)، ثم بعد (توزيع وتشارك المعرفة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.92)، وفي الأخير بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (3.92).

المطلب الثالث: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحور أداء الموارد البشرية.

سنقوم بتحليل بيانات المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية بالاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (2-13): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1	تنجز كل ما يتعلق بواجباتك الوظيفية مع توفر الرغبة في انجاز هذه المهام في الوقت المحدد.	4.35	0.55	مرتفع	2
2	يعتمد عليك الرئيس المباشر في الأداء لبعض الأعمال الصعبة من أجل انجازها بسرعة.	4.06	0.89	مرتفع	8
3	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه أدائك لعملك.	4.13	0.80	مرتفع	7
4	لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومية.	4.32	0.60	مرتفع	3
5	تهتم بتحسين مستوى أدائك للعمل بشكل مستمر.	4.41	0.56	مرتفع	1
6	تشارك في عملية اتخاذ القرار لتحسين الأداء الوظيفي.	3.74	0.99	مرتفع	12
7	تساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء.	3.98	0.83	مرتفع	9
8	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.	3.96	0.84	مرتفع	11
9	تحرص على تقديم أعمال ذات جودة عالية.	4.32	0.65	مرتفع	4
10	تتوفر لديك الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمية.	3.98	1.02	مرتفع	10
11	تستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الكفاءة في أداء عملك.	4.26	0.63	مرتفع	5
12	يتم توفير المعلومات المختلفة واللازمة لإنجاز الأعمال.	4.16	0.69	مرتفع	6
	أداء الموارد البشرية	4.14	0.56	مرتفع	

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر المسيلة

يظهر من الجدول رقم (2-13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور أداء الموارد البشرية كانت على الترتيب (4.35؛ 4.06؛ 4.13؛ 4.32؛ 4.41؛ 3.74؛ 3.98؛ 3.96؛ 4.32؛ 3.98؛ 4.26؛ 4.16) وانحرافات معيارية (0.55؛ 0.89؛ 0.80؛ 0.60؛ 0.56؛ 0.99؛ 0.83؛ 0.84؛ 0.65؛ 1.02؛ 0.63؛ 0.69) على الترتيب، وبدرجات تقدير مرتفعة، في حين جاء المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.14) بانحراف معياري قدره (0.56).

وهذا يعني أن محور أداء الموارد البشرية وفقا لتصورات أفراد عينة الدراسة ذا مستوى مرتفع.

المطلب الرابع: تحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

يحتوي هذا المطلب على اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية والتي تهدف إلى معرفة دورة إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، والتي استهدفت عينة من موظفي اتصالات الجزائر بالمسيلة، وذلك من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة دور عمليات المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) كل على حدى في رفع أداء الموارد البشرية، وعليه فإننا ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة كل متغير مستقل في المتغير التابع، تتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية وفرضية بديلة كما يلي:

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0,05$ لعملية

توليد المعرفة على أداء رفع الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار الفرضية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل " توليد المعرفة" على المتغير التابع " أداء الموارد البشرية"، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-14) يوضح أثر توليد المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية

معنوية معامل الانحدار			نتيجة العلاقة	القدرة التفسيرية		معنوية نموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
Sig	T	B		R ²	R	SIG	Fقيمة			
0.01	2.76	2.127	H1	0.181	0.425	0.017	6.40	أداء الموارد	توليد المعرفة	الفرضية الأولى

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر لتوليد المعرفة على رفع أداء الموارد البشري باتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر لتوليد المعرفة على رفع أداء الموارد البشري باتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين توليد المعرفة وأداء الموارد البشرية بلغت ($R=0.42$) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعنى وجود علاقة قوية أي يوجد أثر بين درجات الموظفين حول استبيان الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة تحليل التباين (ANOVA/Analysis of variance) يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (6.40) عند مستوى الثقة (0.01) وهذا ما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب ($R^2=0.18$) ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء موظفي اتصالات الجزائر بالمسيلة، فإننا وجدنا إن توليد المعرفة كمؤشر من مؤشرات إدارة المعرفة يساهم بنسبة مقدارها (42%) في رفع أداء الموارد البشرية، وان باقي النسبة ترجع الى عدة عوامل أخرى.

وتشير قيمة الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B=2.12$) أنه كلما رفعنا في مستويات توليد المعرفة بوحدة واحدة يعقبها رفع في أداء الموارد البشرية ب 0.42.

إن مما سبق من تحليل وقراءة إحصائية لنتائج الجدول الموضحة أعلاه. نستنتج قبول الفرضية البديلة (H_1)، ورفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد أثر لتوليد المعرفة على رفع أداء الموارد البشري باتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: "يوجد أثر لتخزين المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05".

لاختبار الفرضية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل " تخزين المعرفة" على المتغير التابع " أداء الموارد البشرية"، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-15) يوضح أثر تخزين المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية

معنوية معامل الانحدار			نتيجة العلاقة	القدرة التفسيرية		معنوية نموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
Sig	T	B		R ²	R	SIG	F قيمة			
0.01	2.56	2.073	H1	0.20	0.45	0.01	7.60	أداء الموارد البشرية	تخزين المعرفة	الفرضية الثانية

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر لتخزين المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر لتخزين المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تخزين المعرفة وأداء الموارد البشرية بلغت (R=0.45) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.00)، وهو ما يعني وجود علاقة قوية أي يوجد أثر بين درجات الموظفين حول استبيان الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة تحليل التباين (ANOVA/Analysis of variance) يتبين أن قيمة F قد بلغت (7.60) عند مستوى الثقة (0.01) وهذا ما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب (R²=0.20) ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء موظفي اتصالات الجزائر بالمسيلة، فإننا وجدنا أن تخزين المعرفة كمؤشر من مؤشرات إدارة المعرفة يساهم بنسبة مقدارها (45%) في رفع أداء الموارد البشرية، وان باقي النسبة ترجع الى عدة عوامل أخرى.

وتشير قيمة الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (B=2.073) أنه كلما رفعنا في مستويات تخزين المعرفة بوحدة واحدة يعقبها رفع في أداء الموارد البشرية ب 0.45.

إن مما سبق من تحليل وقراءة إحصائية لنتائج الجدول الموضحة أعلاه. نستنتج قبول الفرضية البديلة (H1)، ورفض الفرضية الصفرية (H0) أي يساهم تخزين المعرفة في رفع أداء الموارد البشري باتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: "يوجد أثر لتوزيع وتشارك المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05".

لاختبار الفرضية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل " توزيع وتشارك المعرفة" على المتغير التابع " أداء الموارد البشرية"، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-16) يوضح أثر توزيع وتشارك المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية

معنوية معامل الانحدار			نتيجة العلاقة	القدرة التفسيرية		معنوية نموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
Sig	T	B		R ²	R	SIG	Fقيمة			
0.01	1.55	1.13	H1	0.33	0.58	0.00	14.86	أداء الموارد البشرية	توزيع وتشارك المعرفة	الفرضية الثالثة

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر لتوزيع وتشارك المعرفة على رفع أداء الموارد البشري باتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر لتوزيع وتشارك المعرفة على رفع أداء الموارد البشري باتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين توزيع وتشارك المعرفة وأداء الموارد البشرية بلغت (R=0.58) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.00)، وهو ما يعنى وجود علاقة قوية أي يوجد أثر بين درجات الموظفين حول استبيان الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة تحليل التباين (ANOVA/Analysis of variance) يتبين أن قيمة F قد بلغت (14.86) عند مستوى الثقة (0.001) وهذا ما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب (R²=0.33) ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء موظفي اتصالات الجزائر بالمسيلة، فإننا وجدنا إن توزيع وتشارك المعرفة كمؤشر من مؤشرات إدارة المعرفة يساهم بنسبة مقدارها (58%) في رفع أداء الموارد البشرية، وان باقي النسبة ترجع الى عدة عوامل أخرى.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر المسيلة

وتشير قيمة الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (B=1.13) أنه كلما رفعنا في مستويات توزيع وتشارك المعرفة بوحدة واحدة يعقبها رفع في أداء الموارد البشرية ب 0.58.

إن مما سبق من تحليل وقراءة إحصائية لنتائج الجدول الموضحة أعلاه. نستنتج قبول الفرضية البديلة (H1)، ورفض الفرضية الصفرية (H0) أي يوجد أثر لتوزيع وتشارك المعرفة على رفع أداء الموارد البشري باتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: يوجد أثر لتطبيق المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار الفرضية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل " تطبيق المعرفة" على المتغير التابع " أداء الموارد البشرية"، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-17) يوضح أثر تطبيق المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية

معنوية معامل الانحدار			نتيجة العلاقة	القدرة التفسيرية		معنوية نموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
Sig	T	B		R ²	R	SIG	Fقيمة			
0.01	1.55	1.13	H1	0.33	0.58	0.00	14.86	أداء الموارد البشرية	تطبيق المعرفة	الفرضية الرابعة

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر لتطبيق المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر لتطبيق المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق المعرفة وأداء الموارد البشرية بلغت (R=0.58) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.00)، وهو ما يعنى وجود علاقة قوية أي يوجد أثر بين درجات الموظفين حول استبيان الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة تحليل التباين (ANOVA/Analysis of variance) يتبين أن قيمة F قد بلغت (14.86) عند مستوى الثقة (0.001) وهذا ما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر المسيلة

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة ب ($R^2=0.33$) ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء موظفي اتصالات الجزائر بالمسيلة، فإننا وجدنا إن تطبيق المعرفة كمؤشر من مؤشرات إدارة المعرفة يساهم بنسبة مقدارها (58%) في رفع أداء الموارد البشرية، وان باقي النسبة ترجع الى عدة عوامل أخرى.

وتشير قيمة الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب ($B=1.13$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يعقبها رفع في أداء الموارد البشرية ب 0.58.

إن مما سبق من تحليل وقراءة إحصائية لنتائج الجدول الموضحة أعلاه. نستنتج قبول الفرضية البديلة ($H1$)، ورفض الفرضية الصفرية ($H0$) أي يوجد أثر لتطبيق المعرفة على رفع أداء الموارد البشري باتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

5. النتائج المتعلق بالفرضية العامة: "يوجد تأثير لإدارة المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05".

لاختبار الفرضية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل " عمليات إدارة المعرفة" على المتغير التابع " أداء الموارد البشرية"، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-18) يوضح أثر عمليات إدارة المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية

معنوية معامل الانحدار			نتيجة العلاقة	القدرة التفسيرية		معنوية نموذج الانحدار البسيط		المتغير التابع	المتغير المستقل	اختبار الفرضية الفرعية
Sig	T	B		R ²	R	SIG	Fقيمة			
0.01	2.77	1.75	H1	0.32	0.56	0.00	13.87	أداء الموارد البشرية	إدارة المعرفة	الفرضية العامة

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية ($H0$): لا يوجد تأثير لإدارة المعرفة على رفع أداء الموارد البشري باتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.
- الفرضية البديلة ($H1$): يوجد تأثير لإدارة المعرفة على رفع أداء الموارد البشري باتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر المسيلة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية بلغت $(R=0.56)$ وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.00) ، وهو ما يعنى وجود علاقة قوية أي يوجد أثر بين درجات الموظفين حول استبيان الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة تحليل التباين (ANOVA/Analysis of variance) يتبين أن قيمة F قد بلغت (13.87) عند مستوى الثقة (0.001) وهذا ما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (0.05) .

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب $(R^2=0.32)$ ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء موظفي اتصالات الجزائر بالمسيلة، فإننا وجدنا إن إدارة المعرفة تساهم بنسبة مقدارها (56%) في رفع أداء الموارد البشرية، وان باقي النسبة ترجع الى عدة عوامل أخرى.

وتشير قيمة الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب $(B=1.75)$ أنه كلما رفعنا في مستويات إدارة المعرفة بوحدة واحدة يعقبها رفع في أداء الموارد البشرية ب $0.56 > 0$.

إن مما سبق من تحليل وقراءة إحصائية لنتائج الجدول الموضحة أعلاه. نستنتج قبول الفرضية البديلة $(H1)$ ، ورفض الفرضية الصفرية $(H0)$ أي يوجد تأثير لإدارة المعرفة على رفع أداء الموارد البشري باتصالات الجزائر بالمسيلة من وجهة نظر موظفيها عند مستوى الدلالة 0.05 .

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تناولنا في هذا الفصل عن دور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية فقد اعتمدنا على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان لتأكيد صحة ذلك وتم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين وقمنا بمعالجة إحصائية لبيانات المستجوبين بالاستعانة ببرنامج spss27 وجاءت نتائج الدراسة لتأكد أنه هناك دور

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر المسيلة

لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها الأربع (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتشارك، تطبيق المعرفة) في رفع أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) أي أنها لها دور كبير في رفع أداء الموارد البشرية.

الختامة

نظرا لاعتبار إدارة المعرفة منجها إداريا حديث يعمل علي تحقيق الاستخدام الأمثل لمورد المعرفة ويساهم في تحسن مستوي أداء المورد البشري أصبح على المؤسسات اعتماد إدارة المعرفة وعملياتها ضرورة ملحة من أجل تحقيق النجاح حيث تتوقف عليها كفاءة وفاعلية مختلف جوانب المؤسسة.

من هذا المنطلق تم إجراء هذه الدراسة التي اختبرت دور ادرة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية من خلال تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينها، حيث تم دراسة العمليات المختلفة لإدارة المعرفة والممثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) وعليه فان هذه الدراسة توصلت إلي مجموعة من النتائج منها النظرية ومنها التطبيقية بناءا عليها تم تقديم اقتراحات لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة.

أولا: نتائج الدراسة:

من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج نظرية، ونتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

من أهم النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري ما يلي:

-إن تطبيق المؤسسات الحديثة لإدارة المعرفة يوفر لها إمكانيات متميزة وقدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات، ويوفر لها نظاما دقيقا وفعالاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها؛

-إن إدارة المعرفة تشكل نموذجا إداريا متكاملا أمام مختلف المؤسسات؛

-إن وصول المؤسسات للأهداف الاستراتيجية المسطرة يستدعي ممارسة مجموعة من العمليات الجوهرية وهي (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)؛

-إن توجه المؤسسات الحديثة نحو تطبيق إدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع وتشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) يؤثر بشكل ايجابي على أداء الموارد البشرية ويساهم في تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وأثراء رصيدهم المعرفي؛

- يعتبر الأداء البشري من أهم مصادر الأداء الكلي للمؤسسة فهو يساهم بشكل كبير في تحقيق الانجازات والأهداف المسطرة من خلال السلوكيات التي يمارسها داخل المؤسسة.

- نتائج الدراسة الميدانية

- مستوى عمليات إدارة المعرفة مرتفعة؛

- مستوى أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر مرتفع؛

- يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)؛

- يوجد أثر لتوليد المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)؛
- يوجد أثر لتخزين المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- يوجد أثر لتوزيع وتشارك المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- يوجد أثر لتطبيق المعرفة على رفع أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

ثانياً: الاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها أهمها:

- 1- العمل على توفير أجواء تساعد علي توليد ونقل وتشارك المعرفة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 2- الاهتمام بالتكوين المستمر لمختلف فئات العمال وتطوير معارفهم وقدراتهم والحفاظ عليها وتطويرها بهدف الحصول على عاملين أكفاء وأداء جيد.
- 3- استحداث وسائل اتصال تكنولوجية متطورة لتخزين المعرفة وتنظيمها بطريقة تسمح للوصول إليها واستخدامها والاستفادة منها بسهولة.
- 4- تكوين فرق عمل متخصصة تتبني إدارة المعرفة من خلال متابعة تطبيق عملياتها من أجل تطوير ورفع مستوي أداء الموارد البشرية.
- 5- يجب على المؤسسة أن تسعى بصفة دائمة ومستمرة بالتواصل مع المحيط العلمي (الجامعات، مراكز التكوين، مراكز البحث) وذلك من خلال الاطلاع على ما تنتجه هذه الهيئات البحثية ومحاولة إسقاطه علي واقعها.
- 6- تشجيع الأفراد العاملين وتحفيزهم من خلال تسجيل وتوثيق خبراتهم المحققة

ثالثاً: آفاق الدراسة

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسراً يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لأثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- 1- دور الرقمنة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.
- 2- أثر إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي.
- 3- أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي.
- 4- دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق الأداء المتميز.

قائمة المراجع

- 1- ابراهيم محمد المحاسنة " إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق) ط1 دار جرير للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
- 2- احمد محمد عثمان ادم، " دور إدارة المعرفة والاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، " المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، مصر، 2018.
- 3- بدوي احمد زكي معجم المصطلحات الاجتماعية مكتبة لبنان للنشر لبنان 1982.
- 4- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية وتحسين أداء العاملين، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة، مصر، 2009.
- 5- حمزة محمود، التحليل المالي الاغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2011.
- 6- خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع الاردن 2010.
- 7- ربحي مصطفى عليان، *طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي* دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2009.
- 8- رواية حسن " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية الدار الجامعية. الاسكندرية 2003 - 2004.
- 9- سلطاني كرماللي، إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي، الطبعة الاولى، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 10- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ط2 عمان الاردن 2008.
- 11- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلي، "التخطيط في الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015.
- 12- صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادرية، مصر، 2005.
- 13- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، الطبعة الاولى، عمان 2009.
- 14- عبد الناصر حافظ حسين وليد حسن عباس، نظام المعلومات الادارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار عيذاء للنشر والتوزيع ط 1 عمان الاردن 2014
- 15- عمر محمد درة العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر 2008
- 16- قاموس المحيط، المجلد الثاني ط2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، 1996.

- 17- محمد سعيد سلطان " السلوك الانساني في المنظمات " دار الجامعة. الإسكندرية، 2002.
- 18- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 19- مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 20- المنجد في اللغة والاعلام، دار الشروق، بيروت، لبنان، 1975.
- 21- نجم عبودة نجم، إدارة المعرفة مفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 22- نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 23- هيثم على حجازي المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 24- هيثم على حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.
- 25- يوسف حجيم الطائي وآخرون (إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجية متكامل) دار الوراق للنشر والتوزيع ط1 عمان الاردن 2006.

ثانيا: الرسائل الجامعية

رسالة دكتوراه:

- 1- حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، اطروحة دكتوراه في علوم السير كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2016.
- 2- عادل غزال، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، لنيل اطروحة مقدمة شهادة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة لمين مباغين الجزائر 2016.
- 3- غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، 2017/2018.

رسائل ماجستير:

- 1- بكر فواز عبد الله الجبالي، أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الاردنية، دراسة تطبيقية في قطاع البنوك الاردنية، دراسة تطبيقية في قطاع البنوك الاردنية، رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط الاردن 2012.
 - 2- بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم السير. جامعة الجزائر 3 سنة 2013/2014.
 - 3- دراسة كاتيا العكاري (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد)، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA 2022.
 - 4- دهاهين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الانظمة الخبيرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة اقتصادية المعرفة والمعارف، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010 / 2011.
 - 5- زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط 2012.
 - 6- سمر محمد خليل العلول (دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)
 - 7- صباح ترغنين، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2010 / 2011.
 - قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية 1432هـ / 2011م.
 - 8- محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- رسائل ماستر:**
- 1- بالعالم أسماء أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حاله المؤسسات الصحية بولاية ورقلة (المرشد مصطفى الضياء)، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة - الجزائر 2016/2017.
 - 2- بن بلقاسم شيماء، بن عيسى فاطمة الزهراء، دور إدارة المعرفة في تفعيل أداء الموارد البشرية، دراسة حالة اتصالات الجزائر مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة العربي التبسي تبسة 2018

- 3- بوريب زين الدين، بومكرك وليد، أثر إدارة المعرفة في أداء الموارد البشرية، دراسة حالة اتصالات الجزائر عين تموشنت مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل 2017/2018.
- 4- حريش آسيا- بن النوي خلود"دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة دراسة حالة مؤسسة SARL FALLO لصناعة الحلويات جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير 2021/2022.
- 5- دحبري الشيماء، بن قسيمة بركة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تحت عنوان: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2021.
- 6- دراسة سفاري سمية، بلباي هند، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي السنة الجامعية 2020/2021.
- 7- سارة بن قيراط، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، في العلوم الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018-2019.
- 8- صوالح سميرة دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عصر البرناوي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة بسكرة 2012/2013
- 9- فاطمي ميلود، يوسف إسحاق، (مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية و دوره في تحسين مردودية موظفي مديرية التجارة بأدرار)، مذكرة نيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية شعبة العلوم المالية والمحاسبة - جامعه دراية أدرار (2021-2022)
- المجلات العلمية:**
- 1- احمد محمد بني عيسى ورياض احمد يازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين . مجلة الدراسات العلوم الادارية، الجامعة الاردنية ، المجلد 41 العدد الثاني 2014.
- بالأردن المجلد 37 العدد2 يونيو2017 الصفحة 126-154.
- 2- بن الدين نور الهدي (دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات، دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 02 جوان 2018.
- 3- بن عامر عبد الكريم، بلحريزي زينب، إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغار عين تموشنت، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية المجلد 03 العدد 01 عين تموشنت جوان2019.

- 4- حسين الطيب بورغدة ونارمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 11 العدد 4 سنة 2015.
- 5- الحميزة منير، واقع إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مجلة RIST، المجلد 19، العدد 02 جامعة تبسة، الجزائر، بدون سنة النشر.
- 6- خالد احمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها، مجلة جامعة دمشق المجلد السابع والعشرون، العدد الثاني جامعة دمشق - سوريا 2011.
- 7- د. فالح عبيد الله الحموان الخوالده- أستاذ مساعد جامعة طيبة - المملكة العربية السعودية. (أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين) دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية
- 8- د. فريدة بوغازي، د. نوة ثلاجية، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسات مجمع سوناطراك - سكيكدة المجلد 25 - العدد 03 سبتمبر 2019 تاريخ الإيداع 25/02 / 2015- تاريخ المراجعة 2017/09/07 تاريخ القبول 2018/10/02.
- 9- سلوى أمين السامرائي: متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، افريل، 2009.
- 10- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق) كلية الاقتصاد جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني 2010.
- 11- عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب الجرفات والرافعات، (CPG) قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 12- علي يوسف ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد الأول، سنة 2009.
- 13- ماضي الهام وآخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءة الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية. المجلد 5، العدد 8، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة الاغواط، 2019.
- 14- محمد أبو العلاء الشريف كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة الفيوم "إدارة المعرفة ودورها في التخطيط لإدارة مؤسسات الخدمات الاجتماعية" السنة الدراسية 2021.
- 15- وهيبه راسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة البحث، العدد 11، جامعة محمد خيضر الجزائر، 2012.
- 16- يوسف عيد بحر وأيمن سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Todd R Groff and Thomas P. Jones. **Introduction To Management: Km In Business butterworth heinemann is an imprint of Elsevier science**. 2003. pp 2-3
- 2- Bill wolf. **Introduction To knowledge Management, 2001**.
- 3- Ecosid. Dialogue AbTour De la Permance En Entreprise: **les Enjeux Editions L'Harmattan Paris 2000 P15**.
- 4- Marquardt Michael, J. Building **The learning organization: Mastering The 5 Elements for corporate Learning DAVIS-Black publishing company**. U.S.A. 2000. P.23.
- 5- Nancy Dubois, Tricia wilkerson, **GerTion des connaissances: un document d'information pour le developpement d'une strategie de gestion des connaissances pour la sante publique** octobre 2008
- 6- P.23[http://www.ca/pubs/KM paper. Fr pdf](http://www.ca/pubs/KM%20paper.Fr.pdf). **le Temps de visite 11/03/2010**
- 7- Richard L Daft Organization Theory and Design. TenTh Edition, **South-western Cengage Leaming 2010 P312**
- 8- Richard L. Daft. **Management USA Cengage learning 2007 P11**.
- 9- Tompson JL. **Understanding corporate strategy**, Thomson Learning, Australia, 2001

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف _ المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

استبانة لقياس

دور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المسيلة

أخي الموظف / أختي الموظفة

في إطار إجراء تربص ميداني وإعداد مذكرة ماستر حول موضوع الدراسة المبين أعلاه، نقدم لكم هذه الاستبانة المصممة لجمع بيانات تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، فالرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة على العبارات التي تحتويها الاستبانة بدقة، علما أن الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستحاط بالسرية التامة.

نشكر حسن تعاونكم و مساعدتكم القيمة في انجاز هذا البحث.

معلومات هامة لمأ الاستبانة

_ يتم وضع العلامة (x) داخل الخانة المناسبة.

_ يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات.

إعداد الطالبين

تحت إشراف

موسود عبد الرؤوف

د. براهيمى نادية

زريق علي

السنة الجامعية 2023 / 2024

قائمة الملاحق.....
البيانات الشخصية والوظيفية

1 _ الجنس

أنثى

ذكر

2 _ السن

من 30 إلى أقل 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40 إلى أقل من 50 سنة

3 _ المستوى التعليمي

ليسانس

بكالوريا أو أقل

تقني سامي

ماسنر

4 _ المنصب الوظيفي

موظف

رئيس قسم

أخرى

رئيس مصلحة

مدير

5 _ سنوات الخبرة

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

15 سنة فأكثر

من 10 إلى أقل من 15 سنة

درجات المقياس					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
توليد المعرفة: أي استخلاص المعلومات والأفكار من البنية الداخلية والخارجية للمؤسسة						
					تشجع المؤسسة الموظفين على التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	1
					يتم وضع برامج تدريبية داخل المؤسسة بهدف توليد معارف جديدة.	2
					تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد ذوي خبرة.	3
					توفر المؤسسة البيئة المناسبة التي تدعم نشاطات المعرفة.	4
					تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للعمال خارج المؤسسة لاكتساب المعارف.	5
					يتم استقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة.	6
تخزين المعرفة: أي الاحتفاظ بالمعرفة من خلال قواعد البيانات والأنظمة الخبيرة وإمكانية الاسترجاع.						
					تقوم المؤسسة بشكل رسمي بتوثيق وتخزين البيانات والمعلومات.	7
					تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلومات لتخزين المعارف والرجوع إليها.	8
					تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة.	9
					وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها	10
					تركز المؤسسة على ترسيخ المعرفة في أذهان الأفراد لديها.	11
					تعمل المؤسسة على ترميز وخصن المعلومات لتسهيل استخدامها.	12

توزيع وتشارك المعرفة: أي تبادل ومشاركة المعرفة داخل المؤسسة، وتوزيعها على أفراد المؤسسة للاستفادة منها بالاعتماد على الوسائل المتوفرة.

					تشجع المؤسسة على نشر المعرفة بين العاملين.	13
					هناك رغبة واستعداد لتقاسم ومشاركة المعارف وخبرات الآخرين.	14
					تقوم المؤسسة بتوزيع الأخبار والتقارير بشكل دوري ودائم للمعارف الجديدة.	15
					توجد شبكة اتصال داخلية في المؤسسة تمكن من تبادل المعرفة.	16
					تعمل المؤسسة على تمكين الأفراد من الوصول للوثائق المخزنة على الحوامل المادية والالكترونية بكل حرية.	17
					تفضل المؤسسة العمل الجماعي من أجل تسهيل تبادل المعرفة.	18
					تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين ذوي المعرفة علي نشر معارفهم وإتاحتها من خلال الاجتماعات الدورية وندوات العمل.	19
تطبيق المعرفة: ترجمة المعارف إلى عمليات قابلة للتنفيذ لحل المشاكل وتحقيق التميز.						
					تقدم المؤسسة للعاملين الحرية الكافية في مجال تطبيق معرفتهم.	20
					ثقافة المؤسسة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	21
					تعمل المؤسسة على تشجيع الأفراد على تطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعمل.	22
					توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	23
					يساهم استخدام وتطبيق معارف جديدة في تعزيز روح الإبداع والتعلم لدى الأفراد.	24

المحور الثاني أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	درجات المقياس				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
25	تنجز كل ما يتعلق بواجباتك الوظيفية مع توفر الرغبة في انجاز هذه المهام في الوقت المحدد.					
26	يعتمد عليك الرئيس المباشر في الأداء لبعض الأعمال الصعبة من أجل انجازها بسرعة.					
27	تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه أدائك لعملك.					
28	لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومية.					
29	تهتم بتحسين مستوى أدائك للعمل بشكل مستمر.					
30	تشارك في عملية اتخاذ القرار لتحسين الأداء الوظيفي.					
31	تساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء.					
32	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.					
33	تحرص على تقديم أعمال ذات جودة عالية.					
34	تتوفر لديك الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمية.					
35	تستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الكفاءة في أداء عمالك.					
36	يتم توفير المعلومات المختلفة واللازمة لإنجاز الأعمال.					

الملحق رقم 02: قائمة الاساتذة المحكمين للاستبانة

الاسم واللقب	الكلية	الجامعة
د. قرأوي احمد الصغير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	المسيلة
د. العيد فراحتية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	المسيلة
د. بن البار موسي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	المسيلة
د. رحمانى سناء	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	المسيلة
د. شريف مراد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	المسيلة

الملحق رقم 03: نتائج الدراسة التطبيقية

مخرجات الـ SPSS

نتائج مقياس إدارة المعرفة

	Report		
	Mean	N	Std. Deviation
تشجع المؤسسة الموظفين على التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	4.39	31	.715
يتم وضع برامج تدريبية داخل المؤسسة بهدف توليد معارف جديدة.	4.4839	31	.50800
تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد ذوي خبرة.	3.3548	31	1.17042
توفر المؤسسة البيئة المناسبة التي تدعم نشاطات المعرفة.	4.0968	31	.78972
تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للعمال خارج المؤسسة لاكتساب المعارف.	4.3226	31	.83215
يتم استقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة.	3.7097	31	1.00643
توليد المعرفة	4.0591	31	.61696
تقوم المؤسسة بشكل رسمي بتوثيق وتخزين البيانات والمعلومات.	4.5161	31	.62562
تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلومات لتخزين المعارف والرجوع إليها.	4.5161	31	.67680
تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر للمعارف المخزنة.	4.2581	31	.85509
وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها	4.2903	31	.82436
تركز المؤسسة على ترسيخ المعرفة في أذهان الأفراد لديها.	4.0000	31	.81650
تعمل المؤسسة على ترميز وخرن المعلومات لتسهيل استخدامها.	4.2333	30	.77385
تخزين المعرفة	4.2796	31	.65742

تشجع المؤسسة على نشر المعرفة بين العاملين.	4.2581	31	.68155
هناك رغبة واستعداد لتقاسم ومشاركة المعارف وخبرات الآخرين.	4.0323	31	.75206
تقوم المؤسسة بتوزيع الأخبار والتقارير بشكل دوري ودائم للمعارف الجديدة.	4.1613	31	.82044
توجد شبكة اتصال داخلية في المؤسسة تمكن من تبادل المعرفة.	4.3226	31	.74776
تعمل المؤسسة على تمكين الأفراد من الوصول للوثائق المخزنة على الحوامل المادية والالكترونية بكل حرية.	3.9032	31	.90755
تفضل المؤسسة العمل الجماعي من أجل تسهيل تبادل المعرفة.	4.0323	31	.87498
تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين ذوي المعرفة علي نشر معارفهم وإتاحتها من خلال الاجتماعات الدورية وندوات العمل.	3.806	31	.9458
توزيع وتشارك المعرفة	3.9226	31	.65049
تقدم المؤسسة للعاملين الحرية الكافية في مجال تطبيق معرفتهم.	3.7742	31	.80456
ثقافة المؤسسة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	3.9677	31	.70635
تعمل المؤسسة على تشجيع الأفراد على تطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعمل.	3.8065	31	.83344
توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	4.0000	31	.77460
يساهم استخدام وتطبيق معارف جديدة في تعزيز روح الإبداع والتعلم لدى الأفراد.	4.0645	31	.81386
تطبيق المعرفة	3.9226	31	.65049
إدارة المعرفة	4.0901	31	.55737

نتائج مقياس أداء الموارد البشرية

Report			
	Mean	N	Std. Deviation
تنجز كل ما يتعلق بواجباتك الوظيفية مع توفر الرغبة في انجاز هذه المهام في الوقت المحدد.	4.3548	31	.55066
يعتمد عليك الرئيس المباشر في الأداء لبعض الأعمال الصعبة من أجل انجازها بسرعة.	4.0645	31	.89202
تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه أدائك لعملك.	4.1290	31	.80589
لديك القدرة على تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومية.	4.3226	31	.59928
تهتم بتحسين مستوى أدائك للعمل بشكل مستمر.	4.4194	31	.56416
تشارك في عملية اتخاذ القرار لتحسين الأداء الوظيفي.	3.7419	31	.99892
تساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء.	3.9677	31	.83602
تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.	3.9677	31	.83602
تحرص على تقديم أعمال ذات جودة عالية.	4.3226	31	.65254
تتوفر لديك الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل خارج أوقات العمل الرسمية.	3.9677	31	1.01600
تستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الكفاءة في أداء عملك.	4.2581	31	.63075
يتم توفير المعلومات المختلفة واللازمة لإنجاز الأعمال.	4.1613	31	.68784
الأداء	4.1398	31	.56207

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.425 ^a	.181	.153	.56794

a. Predictors: (Constant), الأداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.065	1	2.065	6.403	.017 ^b
	Residual	9.354	29	.323		
	Total	11.419	30			

a. Dependent Variable: المعرفة_توليد

b. Predictors: (Constant), الأداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.127	.770		2.760	.010
	الأداء	.467	.184	.425	2.530	.017

a. Dependent Variable: المعرفة_توليد

نتائج الفرضية الثانية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.456 ^a	.208	.180	.59517

a. Predictors: (Constant), الأداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.693	1	2.693	7.604	.010 ^b
	Residual	10.273	29	.354		
	Total	12.966	30			

a. Dependent Variable: المعرفة_تخزين

b. Predictors: (Constant), الأداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.073	.807		2.567	.016
	الأداء	.533	.193	.456	2.757	.010

a. Dependent Variable: المعرفة_تخزين

نتائج الفرضية الثالثة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.582 ^a	.339	.316	.53794

a. Predictors: (Constant), الأداء

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	4.302	1	4.302	14.867	.001 ^b
	Residual	8.392	29	.289		
	Total	12.694	30			

a. Dependent Variable: المعرفة_وتشارك_توزيع

b. Predictors: (Constant), الأداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.133	.730		1.553	.131
	الأداء	.674	.175	.582	3.856	.001

a. Dependent Variable: المعرفة_وتشارك_توزيع

نتائج الفرضية الرابعة:

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.582 ^a	.339	.53794

a. Predictors: (Constant), الأداء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.302	1	4.302	14.867	.001 ^b

Residual	8.392	29	.289		
Total	12.694	30			

a. Dependent Variable: المعرفة_تطبيق

b. Predictors: (Constant), الأداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.133	.730		1.553	.131
	الأداء	.674	.175	.582	3.856	.001

a. Dependent Variable: المعرفة_تطبيق

نتائج الفرضية العامة:

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.569 ^a	.324	.46625

a. Predictors: (Constant), الأداء

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.569 ^a	.324	.46625

a. Predictors: (Constant), الأداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.755	.633		2.774	.010
	الأداء	.564	.151	.569	3.724	.001

a. Dependent Variable: المعرفة_إدارة



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - Msila

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



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - Msila

المسيلة في:

رقم:

إلى السيد: مدير الجدول (الصفحة) السيد: الجزائر
المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: العلوم الاقتصادية لإحصائية علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية المؤسسية فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت. و/ر. س	الإمضاء
01	حوسو رجب الرؤوف	22054105091	101602098	
02	زريق طلي	2290155432	204448707	
عنوان المذكرة: <u>جمعيات الخارطة المعرفية في رفع أداء المورد البشرية</u>				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
<p>براهيمي نادية استاذة محاضرة . براهيمي نادية</p>		<p>التسيير العملي للاتصالات بإدارة المسيلة بإديس كمال</p> <p>ALGERIE TÉLÉCOM SPA Département Ressource Humaines DOT M'SILA</p>		<p>جامعة محمد بوضياف المسيلة رئيس القسم قراوي أحمد الصغير</p>



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



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب (ة): **شرفي شكري** المولود بتاريخ: 1972/06/27 - **بني يلحان - مسيلة**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ز.م.م) رقم: 8.04.448.707

الصادرة بتاريخ: 2019/03/26 عن بلدية **بني يلحان - المسيلة**

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **موارد بشرية**

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور إدارة المعرفة في رفع**

أداء الموارد البشرية - دراسة حالة اتصالات

المزائر بالمسيلة

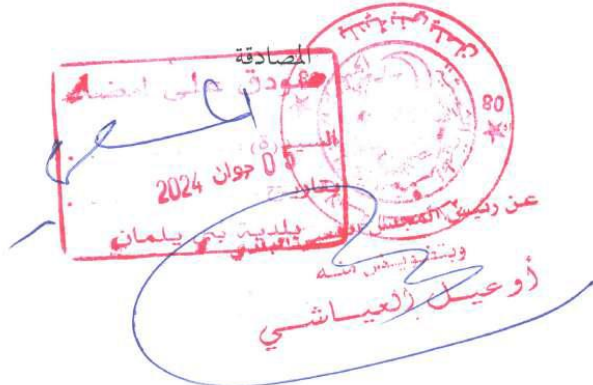
أصرح بشرفي أي التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

05 جوان 2024

حرر بتاريخ:

التوقيع والبصمة





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



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

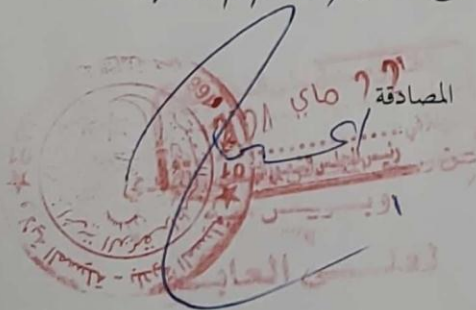
الطالب(ة): هو بسود حيدر المولود بتاريخ: 1982/11/17 - حمام الطلبة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 00.156
الصادرة بتاريخ 2021/03/28 عن دائرة حمام الطلبة
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: دائرة موارد بشرية
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور ادارة للمعرض في

رفع أداء الموارد البشرية - دراسة
سياسية بحوثية: اتصال المراكز بوسائل

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

حرر بتاريخ: 2024/05/22



التوقيع والبصمة

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرافان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
- 104 -	قائمة الجداول
- 104 -	قائمة الأشكال
- 104 -	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
05	تمهيد
06	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
06	المطلب الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة.
17	المطلب الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.
21	المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة ودورها في رفع أداء الموارد البشرية.
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: دراسات سابقة متعلقة بإدارة المعرفة.
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بأداء الموارد البشرية.
34	المطلب الثالث: دراسات سابقة متعلقة بإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية.
38	المطلب الرابع: نموذج الدراسة.
39	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في رفع أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر المسيلة
42	تمهيد

43	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
43	المطلب الأول: نبذة عن المديرية العمالتية لاتصالات الجزائر، مسيلة.
47	المطلب الثاني: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.
48	المطلب الثالث: أساليب ومصادر جمع البيانات.
51	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
52	المطلب الخامس: اختبار صدق وثبات الاستبيان واختبار التوزيع الطبيعي.
55	المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها تفسيرها ومناقشتها
55	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.
59	المطلب الثاني: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحور عمليات إدارة المعرفة.
62	المطلب الثالث: تحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحور أداء الموارد البشرية.
63	المطلب الرابع: تحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
69	خلاصة الفصل الثاني
73	الخاتمة
77	قائمة المراجع
83	الملاحق
104	فهرس المحتويات

