

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان :

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية - قالمة -

تحت إشراف الأستاذ:

د. حسين كشيتي

من إعداد الطالبة:

سارة بن قيراط

السنة الجامعية: 2018 - 2019

شكر و عرفان

قال رسول الله عليه الصلاة و السلام : "من اصطنع لكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فأدعو له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الشاكر يحب الشاكرين " .

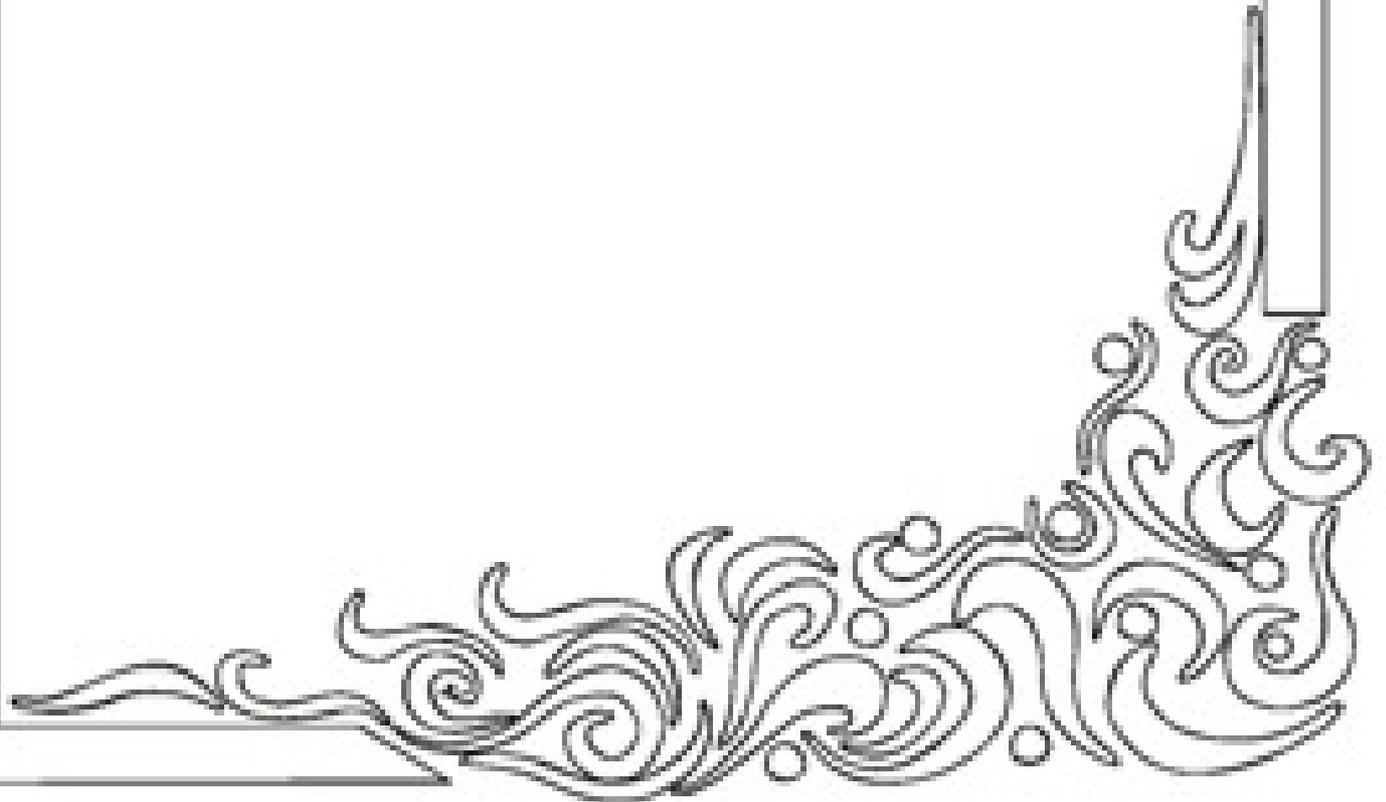
وعليه لا يسعنا إلا أن نرفع أيدينا بالشكر و الحمد لله عز و جل على نعمته و توفيقه لي في إنجاز هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر للأستاذ المشرف حسين كشيبي لتفضله بالإشراف على هذا العمل و على ما قدمه لي من توجيهات قيمة ونصائح و دعم لإنجاز هاته المذكرة .

كما أتوجه بجزيل الشكر لكل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر على تعاونهم و صرفهم جزء من وقتهم و مساعدتهم لي في القيام بالدراسة الميدانية جزاهم الله خيرا.

كما أتقدم بخالص شكري و امتناني لجميع الأساتذة الذين ساعدوني خلال فترة العمل في هذه الدراسة و اخص بالذكر الدكتور بشيشي وليد .

و في الختام شكرا خالصا لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل داعية المولى القدير أن أكون من العارفين للناس فضلهم.



الإهداء

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

إلى منبع الحب والحنان إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها إلى من تحمل بين
جنباتها قلبا دافئا جميلا والسخاء الأبهى والتضحية حد الفناء لأمي حفظها الله
وبارك في عمرها.

لسندي في الحياة بعد والذي إخوتي الكرام يوسف لزهرة حمزة حفظهم الله
وللساحبة الدائمة أختي خولة وفقها الله ورعاها و لابنها وحبينا وساكن قلبنا قصي
عبد الله حفظه الله وأدعو الله أن يرزقه بحرا من علمه
و في الختام أهدي ثمرة جهدي لزميلاتي وصديقاتي فايذة ابتسام
ونور الهدى

فهرس المحتويات:

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وعرفان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
أ-د	المقدمة
42-05	الفصل الأول : التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مدخل نظري للمعرفة
07	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها
07	أولا: مفهوم المعرفة
10	ثانيا: أهمية المعرفة
11	المطلب الثاني: عناصر وأبعاد المعرفة
11	أولا: عناصر المعرفة
11	ثانيا: أبعاد المعرفة
12	المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة والعوامل المؤثرة فيها
12	أولا: تصنيفات المعرفة
14	ثانيا: العوامل المؤثرة في المعرفة
16	المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
16	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
16	أولا: مفهوم إدارة المعرفة
18	ثانيا: نشأة وتطور إدارة المعرفة
20	ثالثا: أهمية إدارة المعرفة
20	رابعا: العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة
21	المطلب الثاني: أهداف وعناصر إدارة المعرفة

فهرس المحتويات

21	أولاً: أهداف إدارة المعرفة
22	ثانياً: عناصر إدارة المعرفة
24	المطلب الثالث: مجالات ومراحل إدارة المعرفة
24	أولاً: مجالات إدارة المعرفة
25	ثانياً: مراحل إدارة المعرفة
25	المطلب الرابع: وظائف ومتطلبات إدارة المعرفة
25	أولاً: وظائف إدارة المعرفة
26	ثانياً: متطلبات إدارة المعرفة
29	المبحث الثالث: تطبيق إدارة المعرفة
29	المطلب الأول: مداخل وأساليب إدارة المعرفة
29	أولاً: مداخل إدارة المعرفة
30	ثانياً: أساليب إدارة المعرفة
31	المطلب الثاني: قياس إدارة المعرفة
31	أولاً: قياس أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمة
31	ثانياً: مقياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات
32	ثالثاً: مقياس مدى استعداد المؤسسة للدخول في برنامج إدارة المعرفة
34	رابعاً: بطاقة النقاط المتوازنة
35	المطلب الثالث: تحديات وحلول إدارة المعرفة
35	أولاً: تحديات إدارة المعرفة
35	ثانياً: حلول إدارة المعرفة
39	المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة
39	أولاً: نموذج Duffy
40	ثانياً: نموذج Hanley
42	خلاصة
74-43	الفصل الثاني : العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية
44	تمهيد
45	المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
45	المطلب الأول: مفهوم الأداء

فهرس المحتويات

46	المطلب الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية
47	المطلب الثالث: عناصر أداء المورد البشري
48	المطلب الرابع: محددات أداء المورد البشري
49	أولاً: المحددات الداخلية
49	ثانياً: المحددات الخارجية
51	المبحث الثاني: أساسيات تقييم أداء الموارد البشرية
51	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته
51	أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
52	ثانياً: أهمية تقييم أداء المورد البشري
54	المطلب الثاني: طرق تقييم المورد البشري وخطواته
54	أولاً: طرق تقييم أداء المورد البشري
58	ثانياً: خطوات تقييم أداء المورد البشري
59	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء المورد البشري
60	المطلب الرابع: أخطاء وطرق تحسين تقييم أداء المورد البشري
60	أولاً: أخطاء عملية تقييم أداء المورد البشري
61	ثانياً: طرق تحسين تقييم أداء المورد البشري
64	المبحث الثالث: إدارة المعرفة و تأثيراتها على أداء الموارد البشرية
64	المطلب الأول: تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية
65	المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على أداء المورد البشري من خلال التعلم التنظيمي
65	أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي
69	ثانياً: أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي
66	ثالثاً: أثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية
69	المطلب الثالث: تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال تقبل التغيير التنظيمي
69	أولاً: تعريف التغيير التنظيمي
69	ثانياً: علاقة إدارة المعرفة بتقبل الموارد البشرية للتغيير التنظيمي
70	ثالثاً: أثر التغيير التنظيمي بأداء الموارد البشرية
71	المطلب الرابع: تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي
71	أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

فهرس المحتويات

71	ثانيا: علاقة إدارة المعرفة بالرضا الوظيفي للموارد البشرية
72	ثالثا: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية
74	خلاصة
113 - 75	الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
76	تمهيد
77	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة واتصالات الجزائر
77	المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
77	أولا : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
77	ثانيا :نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
78	المطلب الثاني: نشاطات وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
78	أولا :نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر
78	ثانيا :أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
78	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية اتصالات الجزائر-قلمة-
82	المبحث الثاني: إدارة المعرفة وتقييم أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية اتصالات الجزائر-قلمة-
82	المطلب الأول: واقع إدارة المعرفة بالمديرية العملية اتصالات الجزائر-قلمة-
84	المطلب الثاني : قياس مدى تطبيق إدارة المعرفة بالمديرية العملية اتصالات الجزائر-قلمة-
85	المطلب الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية اتصالات الجزائر-قلمة-
85	أولا :تقييم أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية اتصالات الجزائر-قلمة-
86	ثانيا:عوائق التقييم بالمديرية العملية اتصالات الجزائر-قلمة-
87	المبحث الثالث:تأثير إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة إحصائية للمديرية العملية -قلمة-
87	المطلب الأول:تصميم الدراسة الميدانية
87	أولا :مجتمع وعينة الدراسة
88	ثانيا :أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات
88	ثالثا: محتوى الدراسة
89	رابعا:تهيئة المعلومات
90	خامسا:أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

فهرس المحتويات

91	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الوصفية بناء نماذج الدراسة
91	أولاً: قياس صدق وثبات الاستبيان
94	ثانياً: وصف خصائص عينة الدراسة
95	ثالثاً: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة
101	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج
101	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
104	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
105	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
107	رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
113	خلاصة
115	خاتمة
119	قائمة المراجع
133	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
40	شكل يوضح نموذج Duffy لإدارة المعرفة	01
50	شكل يوضح محددات أداء المورد البشري	02
54	طرق تقييم أداء المورد البشري	03
58	شكل يوضح الترتيب الرقمي والرمزي	04
68	الأداء عن طريق التعلم باستعمال إدارة المعرفة	05
79	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية اتصالات الجزائر - قالممة -	07
107	نموذج تحليل المسار للعلاقة التأثيرية المباشرة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية	08
109	نموذج تحليل المسار لتأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي	09
110	نموذج تحليل المسار لتأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال قبول التغيير التنظيمي	10
112	نموذج تحليل المسار لتأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي	11

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
56	درجات مقياس القياس المتدرج	01
57	درجات تقييم طريقة الصفات	02
87	توزيع استثمارات الاستبيان واسترجاعها	03
88	عدد و نسبة كل حالة للاستمارة	04
89	مقياس لكارث الحماسي	05
90	مجالات درجة تقييم العبارات	06
91	الصدق البنائي لمحاو الدراسة	07
92	ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ	08
93	اختبار التحزئة النصفية لمعامل غاتمان ومعامل سبيرمان براون	09
94	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	10
95	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على محور إدارة المعرفة	11
96	التحليل الوصفي لعينة الدراسة على محور التعلم التنظيمي	12
97	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على محور قبول التغيير التنظيمي	13
98	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على محور الرضا الوظيفي	14
99	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على محور أداء الموارد البشرية	15
102	اختبار ستودنت لمحو إدارة المعرفة	16
102	اختبار ستودنت لمحو التعلم التنظيمي	17
103	اختبار ستودنت لمحو التغيير التنظيمي	18
103	اختبار ستودنت لمحو الرضا الوظيفي	19
104	اختبار ستودنت لمحو أداء الموارد البشرية	20
105	تحليل التجانس لاختبار الفروق حسب النوع	21
106	التأثير المعياري المباشر بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية	22
108	التأثير المعياري المباشر بين متغيرات الدراسة	23
109	التأثير المعياري المباشر بين متغيرات الدراسة	24
111	التأثير المعياري المباشر بين متغيرات الدراسة	25

مقدمة

مقدمة :

يشهد عالمنا المعاصر ثورة معلوماتية هائلة وتغييرات جوهرية في مجال التطبيق التقني خاصة في مجال المعلوماتية ، حيث يواجه تحولات عميقة و جذرية خلقت تيارات فكرية جديدة والتي أثرت بدورها على الاقتصاد العالمي كالعولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو ما فرض على المؤسسات بمختلف أنواعها مواجهة هذه الموجة المتسارعة من التحولات خاصة في ظل عالم الأعمال المتميز بالتطور التكنولوجي، وضمن هذه المواجهة أدركت المؤسسات أن عليها العمل على إعادة التوازن لأعمالها ولضمان البقاء و الاستمرارية و النمو الأمر الذي يحتم عليها التركيز على المحدد والمحرك الأساسي لكفاءتها و بقائها في السباق نحو الريادة هو أفرادها لذا وجب عليها الاهتمام بمواردها البشرية التي تعتبر من أهم العوامل التي لها تأثير على نجاح المؤسسة لكونهم موردا إستراتيجيا متميزا يساهم أداءه بشكل أساسي في فعالية وتفوق المؤسسة وفي حله للعديد من المشاكل التي تواجهها .

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

الإشكالية :

يعد ربط المعرفة وإدارتها بأداء الموارد البشرية من المواضيع الحيوية في ظل التغييرات والتقلبات التي تشهدها البيئة الاقتصادية وانعكاسها على نجاح أو إخفاق المؤسسات بصفة عامة، وكذا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خاصة تلك العاملة في مجال الاتصالات و التي تكون في مواجهة مع تحديات التقدم التقني والمعلوماتي وتحسين أداء مواردها البشرية بما يتواءم معه، ومؤسسة اتصالات الجزائر خير مثال على ذلك، فلا يوجد ما يبرر بقائها خارج حدود المنافسة على الأسواق العالمية خاصة في ظل اشتداد المنافسة بعد فتح السوق الجزائري للاستثمار في مجال الاتصالات أمام المستثمرين الأجانب، لذا تعد إدارة المعرفة بمثابة مدخل حديث يمكن أن تعتمد عليه للوصول لمستويات عالية من الأداء تسمح لها بالإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج متميزة .

و من خلال ما سبق تبرز لنا معالم إشكالية الدراسة كالآتي :

"- ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة - ؟".

- ويؤدي بنا هذا التساؤل إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وذلك كما يلي :
- ما مدى تبنى مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية قائمة- لإدارة المعرفة ؟.
 - ما مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية قائمة -لمتغيرات الدراسة ؟.
 - هل توجد علاقة تأثير مباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قائمة-؟.
 - هل توجد علاقة تأثير غير مباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قائمة- من خلال المتغيرات الوسيطة : "التعلم التنظيمي ، تقبل التغيير التنظيمي ، الرضا الوظيفي .".

فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية تم وضع فرضيات رئيسية تبنى عليها الدراسة و تتمثل فيما يلي :

1. الفرضية الرئيسية الأولى :تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية قائمة- على رفع مستوى تطبيقها لمتغيرات الدراسة: إدارة المعرفة ،التعلم التنظيمي ،قبول التغيير التنظيمي ،الرضا الوظيفي ،أداء الموارد البشرية .
2. الفرضية الرئيسية الثانية :يوجد فروق في الآراء حول مدى عمل مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قائمة- على تحسين مستوى تطبيقها لمتغيرات الدراسة عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05حسب النوع.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة :يوجد أثر إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 بمؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قائمة- .
4. الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد أثر إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الانعكاسات لتطبيق إدارة المعرفة كمتغيرات وسيطة عند مستوى دلالة sig 0.05 بمؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قائمة-.

أهمية الدراسة: تظهر أهمية الموضوع في تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة التي فرضت نفسها في ظل الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة ، حيث لم يعد من الممكن بناء اقتصاد قوي دون وجود المعرفة ،وكذا بموضوع أداء الموارد البشرية لكونه الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث يعتبران رأس مال المؤسسة لكونهما موردين غير قابلين للتقليد والتقدم ،لذا بتكاملهما معا تضمن المؤسسة تحقيق النجاح والقيام بذاتها .

أهداف الدراسة :

تتمثل أهم أهداف موضوع الدراسة فيما يلي :

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة في ظل اقتصاد قائم على المعرفة.
- التعرف على واقع إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر و إبراز أهميتها في تحقيق النجاح .



- التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر .
- بيان أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- تقديم استنتاجات واقتراحات تمكن مؤسسة اتصالات الجزائر من التطبيق الفعال لإدارة المعرفة .
- بيان الأثر الغير المباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال المتغيرات الوسيطة : التعلم التنظيمي ,تقبل التغيير التنظيمي ، الرضا الوظيفي.

منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و الوصول لأفضل النتائج ، ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة ، تم الاعتماد على مجموعة من المنهج وذلك كمايلي:

- ✓ **المنهج الوصفي**: اعتمدنا عليه في مختلف جوانب الإطار النظري للدراسة.
- ✓ **المنهج التاريخي**: اعتمدنا عليه في دراسة تطور إدارة المعرفة و نشأة المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ **منهج دراسة الحالة**: تم الاعتماد عليه في دراسة الإطار التطبيقي وذلك في المبحثين الأول والثاني من الفصل الأخير .

✓ **المنهج الاستقرائي**: تم الاعتماد عليه في المبحث الأخير حيث تم من خلاله تحليل المعلومات والمعطيات التي تم الوصول إليها في الدراسة التطبيقية باستخدام نظام التحليل الإحصائي spss v.20 و برنامج تحليل الهيكل اللحظي amos v. 20 وذلك بالاعتماد على الأدوات الإحصائية المتوفرة بماته البرامج.

الدراسات السابقة :

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

- عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر، 2015 ،حاول الباحث في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة وارتباطه مع الأداء داخل التنظيم الصناعي بالتركيز على التنظيم الجزائري ،حيث هدف من خلالها إلى معرفة الإمكانيات الحقيقية للمؤسسات الصناعية الجزائرية ومدى توفرها لتطبيق مبادئ إدارة المعرفة .
- فراج الطيب، "أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل "موييليس""، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية

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

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

✓ وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة .

✓ توجيه الطالبة في تصميم أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) .

هيكل الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم طرح الموضوع بدءا بالمقدمة و أهداف الموضوع ،ومن ثم قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي كما يلي :

● **الفصل الأول :** خصص الفصل الأول للتأصيل النظري للمعرفة وإدارتها حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى المدخل النظري للمعرفة ، وقدمنا في المبحث الثاني أساسيات إدارة المعرفة وفي حين جاء المبحث الثالث حول تطبيق إدارة المعرفة .

● **الفصل الثاني :** خصص الفصل الثاني لأداء الموارد البشرية و تأثير إدارة المعرفة عليه حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية أداء الموارد البشرية و قدمنا في المبحث الثاني تقييم أداء الموارد البشرية في حين جاء المبحث الثالث حول تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية.

● **الفصل الثالث:** خصص لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تطرقنا في المبحث الأول لتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة و قدمنا في المبحث الثاني واقع إدارة المعرفة و تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة و في حين جاء المبحث الثالث كتحليل للعلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

● وأخيرا ختمنا دراستنا بخاتمة شملت أهم النتائج والاقتراحات التي قد تساهم في إثراء حقل إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر.



الفصل الأول:

تأصيل نظري للمعرفة

وإدارتها

تمهيد :

لعل ما يميز العصر الحالي هو الانفجار المعرفي حيث أصبحنا نعيش في عالم ينفعل بالمعلومة ويتفاعل معها، حيث أحدث تغييرات عميقة و هائلة على كل شيء في حياتنا، بإدخال المعرفة عليها حيث بنت المعرفة التي اكتسبها الإنسان اليوم اقتصاد جديد يسمى اقتصاد المعرفة، فأصبح للمعرفة أهمية كبيرة في المجال المؤسسي حيث تعد مصدر للميزة التنافسية المستدامة وهذا ما دفع بالمؤسسات للاهتمام بالموجودات المعرفية التي تتمتع بها والاعتماد عليها بشكل مخطط وموجه لتحقيق أهدافها والاستجابة الفاعلة لمتطلبات العمل وذلك بالتطبيق الأمثل لمفاهيم إدارة المعرفة و نشرها والاستثمار فيها .

ولهذا سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى النقاط التالية :

المبحث الأول : ماهية المعرفة

المبحث الثاني : أساسيات إدارة المعرفة

المبحث الثالث : تطبيق معالم إدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية المعرفة

قام الاقتصاد التقليدي على افتراض أن عوامل الإنتاج الأساسية التي تنشئ الثروة وتصنع النقود هي الأرض، العمل، رأس المال، أما الاقتصاد الجديد أو المعاصر فيرى أن للمعرفة أولوية خاصة ويعتبرها عامل الإنتاج الأكثر قيمة وهو ما أدى لتزايد الاهتمام بها، وللتعرف على هذه الأهمية يجب أن نتطرق لمختلف جوانب موضوع المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

تعتبر المعرفة أصل جديد ومن أحدث عوامل الإنتاج ونوضح ذلك من خلال ما يلي :

أولاً: مفهوم المعرفة

يتضح مفهوم المعرفة في كل من تعريف المعرفة وخصائصها الأساسية وهي كما يلي:

1. تعريف المعرفة: نبدأ من تعريفها لغة واصطلاحاً حيث عرفت كآتي:

أ. لغة: وردت في المعجم الوسيط بأن المعرفة هي: عرف، يعرف، معرفةً وعرافاً أي أدركه بحاسة من حواسه فهو عارف وعريف⁽¹⁾، كما وردت في القاموس المحيط بأن المعرفة هي: عرفه، يعرفه، عرفانا، عرفة بالكسر وعرافانا بكسرتين مشددة الفاء تعني علمه فهو عارف وعريف وعروفة وقرأ الكسائي ﴿عَرَفَ بَعْضُهُ﴾⁽²⁾. وتعني أقر ببعض ما فعلت⁽³⁾.

وقد ذكرت في القرآن الكريم في عدة مواضع بنفس المعنى كقوله تعالى: ﴿وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَى أَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ﴾⁽⁴⁾، أي مما علموا⁽⁵⁾.

ب. اصطلاحاً: وقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حولها نذكر منها ما يلي:

عرف Buker المعرفة بأنها: "مزيج من الخبرات المتراكمة والقيم والمعلومات السابقة وبصيرة الخبراء التي تقدم إطار عاماً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالباً ما تصبح المعرفة جزء لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المؤسسة ولكن أيضاً في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد"⁽⁶⁾.

(1) مجمع اللغة العربية، "المعجم الوسيط"، مكتبة الشروق الدولية، 4ط، القاهرة-مصر-، 2003، ص595.

(2) سورة التحريم، الآية 03.

(3) مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزبادي، "القاموس المحيط"، دار الحديث للنشر والتوزيع، المجلد 1، ط8، القاهرة-مصر-، 2008، ص 1076.

(4) سورة المائدة، الآية 83.

(5) أحمد محمد عثمان آدم، "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة-مصر-، 2018، ص 26.

(6) أحمد محمد عثمان آدم، المرجع نفسه، ص 27.

كما تعرف على أنها: "معلومات يفسرها ويستخدمها متخذو القرارات للوصول إلى أهداف محددة وهي بذلك تعتبر نوعاً من النفع العام"⁽¹⁾.

وتعرف أيضاً هي: "بمجملة التصورات التي ترافق فعالية الاقتصاد لتصل به إلى حالة التصديقات التي ستقتضي بدورها إل انبثاق قوانين علمية حاكمة لكل الأفعال العقلية محمولاً وموضوعاً"⁽²⁾.

ونظراً للتعدد الاجتهادات والتعاريف وجب الإحاطة ببعض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة وهي كالآتي⁽³⁾:

- **حسب المنهج الاقتصادي:** يرى هذا المنهج أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها، أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المؤسسة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها؛
- **حسب المنهج المعلوماتي:** في هذا المنهج تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحابه في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- **حسب المنهج الإداري:** ينظر هذا المنهج إلى المعرفة كأحد أصول المؤسسة إذ تتعامل معه الإدارة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات؛
- **حسب المنهج التقني:** ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها وتشير هذه إلى المعرفة الفنية الإجرائية وفي الأغلب تكون ضمنية حيث تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بإنجاز عمل معين؛
- **حسب المنهج الاجتماعي:** ينظر أصحاب هذا المنهج إلى المعرفة على أنها مخرجات كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمؤسسة وقد تنشأ بصفة رسمية بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاصة بالمؤسسة، أو بصفة غير رسمية بفعل العلاقات والصدقة التي تنشأ بين العاملين في المؤسسة وأياً كان نوعها فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- **حسب المنهج الوظيفي:** ويرى هذا المنهج أن للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها، وهذا يعني أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع الغموض؛
- **حسب المنهج الشمولي:** ويتضمن هذا المنهج تصوراً يضم كافة المناهج السابقة ويعد ضروريا كأداة فاعلة لإدارة المعرفة حيث أنه يحتوي على أكثر من منهج في تحديد مفهوم المعرفة التي تشكل الإطار النظري لبناء

(1) علي سلمي، "الإدارة في عصر العولمة والمعرفة"، دار سما للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة- مصر، 2014، ص 72.

(2) أحمد إبراهيم منصور، "المعرفة الاقتصادية- دراسة في النسق التاريخي والعقدي الاقتصادي والإسلامي أنموذجاً"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ب ط، الموصل- العراق، 2013، ص 12.

(3) رجي مصطفى عليان، "اقتصاد المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2012، ص ص 48، 50.

الكيان المعرفي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية الممثلة بالتكنولوجيا الحاسوبية والتنظيمية، حيث يمد المؤسسة بالقدرة التي تجعلها في موقف أكثر فاعلية مما كان عليه الحال مما يتيح لها إدراك التميز والسعي باتجاه الحقيقة؛

● **حسب المنهج ثنائي المصطلح:** ويشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزئين: الأول ظاهر حيث يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم والجزء الثاني وهو ضمني حيث أنه غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات والقدرات والخبرة المتراكمة وهذا يشير إلى المعرفة الظاهرة والضمنية .

ومما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل للمعرفة كما يلي:

هي: "إطار للمفاهيم والتعميمات والمجردات التي نحملها على أساس دائم أو شبه دائم ومقدار لكل ما هو معروف وكل مكون من الحقائق والمعلومات والمبادئ التي تستخدم لتفسير وإدارة العالم من حولنا".

2. **خصائص المعرفة:** اختلف الباحثون في سمات وخصائص المعرفة ونتطرق منها لما يلي:

● حسب Mc Dermott 1998 هي كالاتي⁽¹⁾:

تعتبر المعرفة فعل إنساني تنتج عن التفكير كما تتولد في اللحظة الراهنة وتنتمي إلى الجماعات تتوالدها بطريقة مختلفة تراكميا.

● من وجهة نظر أخرى هي كالاتي⁽²⁾:

✓ **التراكمية:** المعرفة تكون صحيحة وتنافسية في الوقت الراهن، ولا ينطبق هذا على المستقبل، أي أن المعرفة متغيرة ذلك بإضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة؛

✓ **التنظيم:** المعرفة المتولدة والمترتبة بطريقة صحيحة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها؛

✓ **البحث عن الأسباب:** التسيب والتعليل يهدفان لإشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر حيث يمكن التحكم فيها بنحو أفضل؛

✓ **الشمولية واليقين:** الشمولية أي أن المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، فهي تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة للانتقال إلى الجميع، واليقينية لا تعني أنها ثابتة وإنما يجب الاعتماد على الأدلة المقنعة؛

✓ **الثقة والتجريد:** أي الدقة وتعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

⁽¹⁾ ليث عبد الله القهيودي، "إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2013، ص 18.

⁽²⁾ منذر منصور عبد الله، "الاقتصاد المعرفي"، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2016، ص ص 9، 10.

ثانيا: أهمية المعرفة: تظهر أهمية المعرفة فيما يلي⁽¹⁾:

وتبرز فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولا و في الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة إذ يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا، فالمعرفة هي النوع الجديد من رأس المال الفكري الذي يعتبر في الاقتصاد الجديد الأكثر أهمية حتى من رأس المال المادي، وعلى خلاف الماديات التي تخضع لتناقص العوائد وتعتبر مورد ناهيا فإن المعرفة ذات رافعة استثنائية وتعمل على أساس تزايد العوائد مما يجعلها مورد لا نهائيا، ولا بد من التأكيد على أن تزايد الاهتمام في مجال المعرفة استند على الأقل إلى عاملين أساسيين هما:

1. تطور اقتصاديات الدول المتقدمة نحو المزيد من الخدمات العالية التخصص وكثيفة المعرفة فيما بعد، وهذا يعني

تحول الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد قائم على المعرفة عن طريق الدلائل التالية:

أ- أن صناعات التكنولوجيا العالية والإلكترونيات الفائقة وصناعة تكنولوجيا المعلومات هي المحرك للنمو الاقتصادي؛

ب- تزايد الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية؛

ج- تزايد أهمية رأس المال الفكري أو المعرفي؛

2. تطور أنظمة الاتصال والتكنولوجيا الرقمية التي أدت إلى وفرة في المعلومات وسهولة في الحصول عليها،

جمعها، تصنيفها، معالجتها، وتوزيعها على نطاق واسع؛

ويرى كل من Meturi و Hill أن ما تملكه المؤسسات من رأس مال معرفي سيكون الحد الفاصل في تحديد الموقف التنافسي لأي مؤسسة إنتاجية كانت أم خدمية وهي المصدر المؤكد للميزة التنافسية و يوضحها من خلال ما يلي:

أ. أصبحت المعرفة المورد الأول في المؤسسة والورقة الراجعة لبقائها وتطورها في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجيا المتاحة، فهذا يبين أحدث صيحات قيمة المعرفة والدرجة الهامة التي بلغت في عصر أطلق عليه "عصر المعرفة"؛

ب. يرتبط موضوع المعرفة بالإنسان ارتباط وجود ووظيفة وغاية ومفهوم. فالمعرفة خاصية جوهرية في قوام الإنسان حيث جعل الله طبيعة الإنسان قابلة لاكتساب المعرفة وبها ميزه عن باقي المخلوقات، وبالمعرفة يحقق الإنسان ذاته ويعظم دوره في الحياة، والمعرفة أداة لرقى الفرد وتقدمه.

⁽¹⁾ أنظر: - علاء فرحان طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، "المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2011، ص ص ، 44، 45.

- عمر أحمد همشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2013، ص 62.

المطلب الثاني: عناصر المعرفة وأبعاد المعرفة :

ونتطرق لكل من عناصر وأبعاد المعرفة في ما يلي:

أولاً: عناصر المعرفة : تتمثل عناصر المعرفة فيما يلي:

1. البيانات: تعرف على أنها مفاهيم لغوية أو رياضية أو رمزية خالية من أي معنى ظاهري غير قادرة على إعطاء معنى ظاهري محدد أو دلالة لشيء أو موضوع معين، ولكي يصبح لها معنى لا بد من معالجتها لكي تتحول إلى شيء له معنى ودلالة لتسمى بعد ذلك بالمعلومات⁽¹⁾.

2. المعلومات: مفردتها معلومة وهي أصغر وحدة في المعلومات وهي ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة بذلك مثل التحليل والتركيب من أجل استخراج ما تتضمنه البيانات من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وكميات وموازنات ومعادلات وغيرها من خلال العمليات الحسابية المتعلقة بمختلف العلوم، أي المعلومات هي بيانات خضعت للمعالجة⁽²⁾.

3. القدرات: يحتاج الفرد للقدرة من أجل صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها ليتمكن من استخدامها والاستفادة منها، حيث يمتلك بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات، وإذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة⁽³⁾.

4. الاتجاهات: إن المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، إنها في حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً هاماً للمعرفة، وذلك من خلال حفز فضول الأفراد وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع⁽⁴⁾.

1. ثانياً: أبعاد المعرفة

هناك ثلاث أبعاد أساسية للمعرفة وهي كالآتي⁽⁵⁾:

2. البعد التكنولوجي: ويعبر هذا البعد عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والبرمجيات المختلفة، وقواعد المعرفة، ومحركات البحث في إدارة المعرفة ومعالجة مشكلاتها؛

3. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وتخزينها وإدارتها ونشرها وتعزيزها وتجديدها ومضاعفتها، وإعادة استخدامها، وإعداد خرائط بأمكان توافرها في

(1) سرحان سليمان داود، "نظم قواعد البيانات، الأسس والمفاهيم"، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص 20.

(2) ربحي مصطفى عليان، "طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2009، ص 21.

(3) عبد اللطيف محمود مطر، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2007، ص 29.

(4) سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الرابحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011، ص ص 141، 142.

(5) عصام نور الدين، "إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010، ص ص 79، 80.

المنظمة، وتحديد مسارات تدفقها، ويتعلق بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارتها بصور فاعلة من أجل كسب قيمة؛

4. **البعد الاجتماعي:** ويركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات (فرق العمل) صانعة المعرفة، وتأسس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، أي تأسيس تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة .

المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة والعوامل المؤثرة فيها

من أجل بناء فكرة أوسع حول المعرفة يجب التعرف على مجمل تصنيفاتها وكذا تحدياتها والتي تظهر في الآتي:

أولاً: **تصنيفات المعرفة:** هناك العديد من التصنيفات نذكر منها ما يلي:

1. التصنيف القائم على الهدف: حيث تصنف المعرفة إلى (1) :

أ. **المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف:** وهي المعرفة العلمية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها، وهي الجزء الضمني للمعرفة ؛

ب. **المعرفة الإدراكية:** وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة، وتتعلق بالحقائق والمعارف الظاهرية أو الصريحة لذلك فإنها أقرب إلى المعلومات في المعنى ؛

ج. **المعرفة السببية:** والتي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البينية عبر مجالات المعرفة، وهو ما يتطلب بناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة، لأنها تتعلق بالمعرفة العلمية للظواهر والقوانين التي تحكمها ؛

د. **معرفة المسؤول:** والتي تعني معرفة حول من يعرف ماذا؟ ومن يعرف كيف؟ ومن يعرف لماذا؟، والمقصود هنا معرفة المسؤول عن المعرفة ككل من حيث المحتوى والطريقة وحتى الغرض، والتي من الممكن أن تظهر من خلال رأس المال الاجتماعي إذا ما تشابكت العلاقات بين كل مسؤول وآخر عن المعرفة.

2. تصنيف Spender 1996: وصنفها كالاتي (2):

أ. **المعرفة الواعية:** وهي معرفة فردية صريحة والمثال عليها الحقائق والمفاهيم والأطر والنظريات التي يمكن أن يكتشفها الفرد أو يتعلمها؛

(1) عبد الرحمن الجاموس ، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال - و علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة -محل تحليلي -المداخل العمليات - الإستراتيجيات -دراسة حالة-"، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، عمان- الأردن-، 2013، ص ص 38 ، 39 .

(2) أنظر:- الفاضل محمد محمود، "تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان- الأردن-، 2011 ، ص 115.

-محمد يونس السعادي، "إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة - دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نيوفوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 11، عدد 33، تكريت- العراق-، 2015، ص 169.

ب. **المعرفة الموضوعية:** وهي المعرفة التي تتقاسمها الجماعة وتتسم بكونها معرفة صريحة مثل جسد من المعرفة المهنية المشتركة؛

ج. **المعرفة الآلية:** وهي معرفة يكتسبها الفرد خلال العمل (وهي معرفة ضمنية) وتتمثل بالمهارات والمواهب والآراء الشخصية؛

د. **المعرفة التجميعية:** وهي معرفة ضمنية تتمثل بمعرفة الجماعة الكامنة .

3. تصنيف **Zack 1999**: فقسم المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي⁽¹⁾:

أ. **المعرفة الجوهرية:** هي المعرفة الأدنى واللازمة لإتمام عملية التعليم حسب قواعد اللعبة؛

ب. **المعرفة المتقدمة:** هي ما يجعل المؤسسات والمنظمات تتمتع بقابلية بقاء تنافسية وامتلاكها معرفة خاصة؛

ج. **المعرفة الإبداعية:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة أو المنظمة من قيادة صناعتها ومنافستها وتميزها عن غيرها.

كما يمكن القول أن هناك نوعين أساسيين للمعرفة وهما كالآتي:

1. **المعرفة الضمنية:** وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي هي في حقيقة الأمر تتواجد داخل عقل وقلب كل

فرد ممن يعملون في المؤسسة والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية وهي معرفة شخصية إلى حد بعيد ومن الصعب أن نحصل على كل الخبرات والمعرفة الموجودة في داخل كل شخص يعمل في المؤسسة بغرض تحويل هذه المعرفة إلى معرفة صريحة؛ وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، غالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مختزنة داخل عقل صاحبها⁽²⁾.

2. **المعرفة الصريحة:** وتتعلق المعرفة الصريحة بالمعلومات الموجودة والمختزنة في أرشيف المؤسسة ومنها الكتيبات

المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات، معايير العمليات والتشغيل، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها كما يمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب والمناقشات العامة وتبويبها ووضعها في إطار المؤسسة⁽³⁾.

(1) جمال يوسف يدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010، ص 47.

(2) الطاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان-الأردن، 2015، ص 545.

(3) غادة عبد الوهاب الخياط وآخرون، "أنواع نظم المعلومات في المنظمات- التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة- اتخاذ القرارات النظم والأدوات - قواعد البيانات واستخبارات لأعمال"، دار التعليم الجامعي، ب ط، القاهرة-مصر، 2018، ص 209.

3. وقد ميز Polanyi بين هذين النوعين من المعرفة عندما قال: "إننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول"، وفي ذلك إشارة صريحة إلى صعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة واضحة للعيان يمكن الاستفادة منها⁽¹⁾.

ثانيا: العوامل المؤثرة في المعرفة

تختلف عملية اكتساب المعرفة في عصر المعلومات عن سابق سيرتها وذلك يعود لتأثير مجموعة من العوامل عليها نذكر أهمها في ما يلي⁽²⁾:

1. كان التركيز فيما مضى على (ماذا نعرف؟) وليس على (كيف نعرف؟) في حين أنه مع ظاهرة الانفجار المعلوماتي تغير الوضع، فأصبحت الأولوية والأساس للكيفية التي نحصل بها على المعرفة، وكيفية إتقان التعامل معها، فالمعلومات والمهارات والخبرات التي تشكل مضامين المعرفة، أصبحت في زمننا متطايرة سريعة التقادم والإهلاك، هذا من جانب ومن جانب آخر لا تتوقف عملية اكتساب المعرفة عند حدود الإلمام بما بل تكتمل باستيعابها وتعميقها وتوظيفها؛
2. إن تراكم المعلومات لا يعني بالضرورة زيادة المعرفة خاصة أننا في زمن أصبحت فيه المعرفة ممكنة الضياع ، بل إن المعلومات ذاتها يمكن أن تضيع هي الأخرى تحت وابل البيانات المتدفقة التي يتسم بها عصر المعرفة والذي يمكن قوله هو أن إبداع العقل البشري سيظل كامنا في قدرته المتميزة و المنفردة على توليد وإنتاج معرفة ضخمة من معلومات ضئيلة، وغير مكتملة بل ومشوشة أحيانا؛
3. مواجهة التعقد حيث تتسم معظم ظواهر الواقع الراهن بالتعقد والغموض ، وهذا الأمر يستلزم أن يكتسب الفرد حصانة الثبات والصمود أمام الصعب و الغامض والمشوش وغير المكتمل، وهذا الوضع ينطوي على العديد من التحديات والمصاعب، ويحمل في طياته فرص عديدة لإثبات القدرات واكتساب الحلول المبتكرة ويستفز هذا التعقد عقل الإنسان وبحثه نحو الخلق و الإبداع وتنمو روح المثابرة وتبلور الأدوات المعرفية من مناهج الفكر، ومهارات استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات المختلفة، من أجل قوة القدرات على التعامل مع هذه النظم المعقدة؛
4. إن انتشار الوسائل والأدوات الإلكترونية لحفظ وتخزين المعلومات، لا يعني بطبيعة الحال أن الإنسان لم يعد بحاجة إلى الذاكرة البشرية، بل بالعكس من ذلك، فتضخم حجم المعلومات وسرعة تدفقها يقتضي حسن استغلال الفرد لإمكانات ذاكرته الطبيعية؛

⁽¹⁾ ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، الكويت- الكويت، 2007، ص ص 28، 29.

⁽²⁾ إيناس أبو بكر محمود الهوش، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية"، دار حمير للنشر والترجمة، ط1، القاهرة- مصر، 2018، ص ص 38، 39.

5. إن عملية انتشار المعرفة في المؤسسات تبدأ عندما تنتقل المعرفة من عضو في المؤسسة إلى آخر، فتتحول بذلك المعرفة من ضمنية إلى صريحة، ثم لنقل هذه المعرفة الصريحة إلى عضو آخر يجب عليه أن يحولها إلى معرفة ضمنية.

يمكن القول أن المعرفة هي رأسمال فكري متجدد و غير منتهي تمثل فهم متحصل من خلال خبرات أو دراسات تسعى للإجابة عن تساؤل معين ، وهذا ما يسمح للمؤسسة التي تمتلكها من اكتساب ميزة تنافسية قوية غير قابلة للتقليد كونها تستقر بعقل المورد البشري وهذا ما يزيد من أهميتها بالمؤسسات ككل.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

نظرا لدخول العالم عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، والتي مدت جذورها ونشرت عملياتها بكافة أرجاء العالم، واقتزنت بعالم الأعمال والاقتصاد بعدة تسميات منها الرأسمال المعرفي، وكذا إدارة المعرفة، حيث أوضحت أحد أهم المواضيع المثيرة للنقاش خاصة وكذا عمود الاقتصاد الحديث .

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

من أجل إيضاح ماهية إدارة المعرفة يجب المرور عبر كل من نشأتها وتطورها مفهومها، وكذا أهميتها والعوامل المؤثرة فيها وذلك كالآتي:

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة: نستهل دراستنا أولاً بتعريفها ثم نتطرق لخصائص إدارة المعرفة:

1. تعريف إدارة المعرفة: يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها:

"هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها؛"

وأيضاً "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"⁽¹⁾.

كما تعرف على أنها: "هي العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ قرارات حل المشكلات، والتخطيط الإستراتيجي"⁽²⁾.

وأيضاً عرفها فريد كورتل على أنها: "هي ما يميز القيمة في الأصالة والابتكار وسرعة الخاطر والقدرة على التكيف والذكاء والتعلم وهي تسعى لتفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب"⁽³⁾.

وبناء على ما تقدم، فإنه لا بد من الإشارة إلى أن هناك مدخلين لتعريف إدارة المعرفة، ولكل مدخل منهما نمطه الإداري، وهما:

أ. المدخل الأول: الشخصية: والذي يقوم على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة ومتباينة من حالة لأخرى؛

(1) علاء فرج الطاهر، "إدارة المعلومات والمعرفة"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن-، 2010، ص 93.

(2) إبراهيم رسول هاني، كرم سالم حسين الغالي، "اقتصاد المعرفة ونظرية النمو الحديثة"، مجموعة ملتقيات مقدمة ضمن القمة العالمية للمعلوماتية حول "الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة"، تم جمعها من طرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر-، 2006، ص 38.

(3) فريد كورتل، يوسف قاسمي، "إدارة المعرفة ودورها في تجسيد مجتمع المعلومات"، مجموعة ملتقيات تم جمعها بالتعاون مع كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، دار حامد للنشر والتوزيع، ب ط، عمان-الأردن-، 2006، ص 58.

المدخل الثاني: الترميز: والذي يقوم على القياسية ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراء أو القاعدة أو النموذج المحدد مسبقاً⁽¹⁾.

ومن مجمل ما سبق نطرح التعريف الشامل لإدارة المعرفة كالآتي:

إدارة المعرفة هي عبارة عن: العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد وتحويل المعلومات والخبرات إلى معارف سواء على المستوى الفردي أو الجماعي للتأثير مباشرة في رفع مستوى أداء العمل وإنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي لإنتاج ميزة تنافسية.

2. خصائص إدارة المعرفة: من خلال ما سبق تظهر مجموعة من الخصائص لإدارة المعرفة نذكر منها ما يلي⁽²⁾:

أ. الاهتمام بمصادر المعرفة الداخلية: والتي تتمثل في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة، فهي تمثل أحد أهم مصادر إنتاج الثورة في المؤسسة المعاصرة وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المؤسسة ومن أمثلتهم:

- الباحثون (بحوث التسويق، بحوث تطوير المنتجات ...)
- المخططون (إعداد الخطط والبرامج، وإعداد الموازنات ...)
- منتجو الأفكار (رجال التسويق، رجال العلاقات العامة)
- العاملون في الموارد البشرية (المديرون، أخصائيو شؤون الأفراد ...)
- محللو المعلومات ومبرمجو الحاسوبات الآلية ومصممو المنتجات
- اختصاصيو الشؤون القانونية

وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر، ولقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي مؤسسة؛

ب. دراسة وتحليل مصادر المعرفة الخارجية: يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لها في القدرة على تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة ومن تلك المصادر:

- العملاء والمستهلكون، الموردون، المنافسون؛ الموزعون، المقاولون الذين يؤدون خدمات للمؤسسة، الحكومة والمنظمات العامة، رجال الإعلام والصحافة؛

ج. المعرفة في تطور مستمر: إن ما يتحقق للإدارة من معرفة ما ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي ظاهرة

⁽¹⁾ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، "إدارة المعرفة"، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2011، ص 80.

⁽²⁾ مجبل لازم مسلم المالكي، "هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن - ، 2010، ص - ص 111-108.

التعلم التنظيمي بمعنى أن المعرفة الناتجة عن تفاعل المؤسسة مع المناخ المحيط، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء المنافسين والآثار المترتبة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة، كل تلك المظاهر المعرفية لا تهدر أو تنحى جانبا، بل تجمع وتحلل وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، ويتم توظيفها في تطوير الهياكل والأفراد والأساليب والأنشطة والمعاملات وكل ما يجري في المؤسسة وما ينتج عنها، بذلك يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المؤسسة؛

د. تميز المعرفة عن باقي الموارد الأخرى: إن المعرفة خلافا لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستهلاك ولا تهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس، وفي ضوء ذلك تكتسب الإدارة بعدا جديدا يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها؛

هـ. سيادة حالات فكرية جديدة: تسود نظرة الإدارة إلى مهامها وأساليبها يتمثل أهمها فيما يلي:

- إن وظيفة إدارة المعرفة ليست مجرد التعامل مع المعرفة بل هي في الأساس "التعامل بالمعرفة" بمعنى أن عليها توظيف أو إدماج المعرفة في عمليات وأنشطة المعرفة ومنتجات وخدمات المؤسسة، وتحقيق التميز في تلك الأنشطة المركزة إلى المعرفة كوسيلة لتحقيق مركز تنافسي مميز؛
 - إن مهمة إدارة المعرفة ليست فقط معالجة المعرفة بل الأهم هو خلق المعرفة بالإدماج لمصادر المعرفة الكامنة والمعلنة في نسيج كامل و متميز؛
 - إن تهيئة المناخ المناسب لعملية خلق المعرفة التنظيمية يتطلب بالضرورة التحول عن أشكال الممارسة الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة.
- كما أشار زكريا 1998 إلى خصائص إدارة المعرفة كما يلي⁽¹⁾:

التراكمية، التنظيم ، البحث عن الأساليب، الدقة والتجريد، الشمولية واليقين.

ثانيا: نشأة وتطور إدارة المعرفة: ترجع نشأة إدارة المعرفة إلى بداية الخمسينيات حيث بدأت ثورة المعلومات مع دخول الحاسوب، وبدا واضحا أن التكنولوجيا هي المهيمنة وإن قاعدة الثورة: المعلومات، وأن ما يميز الأفراد وكذلك المؤسسات هي قدرتها على استخدام المعلومات وتحويلها إلى معرفة تحقق ميزة تنافسية، وفي سياق هذا التطور ظهرت مرة أخرى ثنائية القياسية والتنوع سواء بالعلاقة مع تكنولوجيا المعلومات أو مع الأفراد، فمع تكنولوجيا المعلومات ونموذجها الأرقى اليوم الانترنت فإن قواعد ومستودع البيانات والذكاء الصناعي ومستودع المعرفة الإلكترونية كلها تعمل وفق القاعدة الفائقة القائمة على أن البرمجيات تجمع وتصنف وتعالج وتنقل

⁽¹⁾ وزارة التربية والتعليم، "إستراتيجية إدارة المعرفة"، بدون دار نشر، ب ط، عمان- الأردن -، 2016، ص ص 8، 9.

وتسترجع البيانات؛ حيث إن الخبرة التقليدية في إدارة الأشياء تحددت في ثنائية القياسية والتنوع، هذه الثنائية استمرت من إدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة⁽¹⁾.

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعملاق المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القليلة الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فراينوم إلى عبارته الشهيرة Knowledge Power قوة المعرفة ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997 ظهر حقل آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينهم كمثال: تغيير عنوان مجلة إعادة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة⁽²⁾.

وقد دفعت أحداث الحادي عشر من أيلول 2001 العديد من المؤسسات إلى إعادة تقييم عملياتها وأعمالها، فقد أصبح لزاماً على هذه المؤسسات أن تعيد التفكير ووضع الخطط لمواجهة إمكانية وقوع خسارة جماعية في رأس المال الفكري الذي تمتلكه، فهذه المؤسسات لا يمكن أن تقوم بتنفيذ خططها وبرامجها ومشاريعها بدون وجود الأفراد المتمكنين والشبكات وغير ذلك، كما يقول Coakes 2003: "أن أحداث 11 أيلول 2001 أكدت أهمية توظيف إدارة المعرفة أو ما يعرف بإدارة ذاكرة المؤسسة من أجل استمرار المؤسسات وبقائها"، و مع الازدياد في الاهتمام بإدارة المعرفة ازداد الإنفاق على هذا الحقل خلال السنوات الأخيرة ، حيث أنه قطاع سوقي آخذ بالنمو بسرعة كبيرة⁽³⁾.

لذا اعتبر الكتاب أن الاهتمام بإدارة المعرفة مر بثلاث عصور وهي كما يلي⁽⁴⁾:

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

⁽¹⁾ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن-، 2005، ص ص 84، 85.

⁽²⁾ نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، دار جدار للكتاب العالي، ط1، عمان-الأردن-، 2009، ص 75.

⁽³⁾ ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن-، 2008، ص ص 122، 123.

⁽⁴⁾ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 81.

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة استنادا إلى راستوغي من خلال نشاطاتها المختلفة وهي⁽¹⁾ :
إنتاج معرفة جديدة، والحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية، الحصول على المعرفة في صنع القرار، إدخال التحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات، وكذا تفرغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرمجيات إلكترونية، وتسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز، نقل المعرفة المتوفرة إلى أقسام وفروع أخرى من المنظمة وخارجها. وكما تتجلى أهميتها فيما يلي⁽²⁾:

- الوصول إلى المعلومات بشكل سريع و تحقيق كفاءة استخدام و تكلفة أقل لمصادر المعلومات؛
- المنافسة بما أن تنافسية السوق تتزايد و معدل الابتكار يرتفع فإنه لابد من تطوير المعرفة و إدارتها بمعدل سريع ؛
- تحدي حركة القوى العاملة من ناحية الانتقال أو التقاعد المبكر ما قد يؤدي لفقدان المعرفة .

رابعا: العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة ويشير Wiig إلى عاملين هما⁽³⁾:

1. **عوامل خارجية:** وتشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسة والتي تؤثر في أعمالها وليس للمؤسسة بديل سوى التكيف مع هذه المتغيرات والعوامل والاستجابة لمتطلباتها وأهم هذه العوامل ما يلي:
 - **العولمة:** التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين المؤسسات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى المؤسسة الأكثر فعالية، حيث برزت هنا أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمؤسسات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية؛
 - **زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك:** وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تنوعا وتعددا مما يعني تعقيدها وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات ؛

⁽¹⁾ أكرم سالم الجنابي، "إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن-، 2013، ص ص 69، 70.

⁽²⁾ أنظر: - بسام محمود المهيرات، "إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن-، 2012، ص 32.

- أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، "إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن-، 2009، ص 72.

⁽³⁾ ربحي مصطفى علبان، مرجع سبق ذكره، ص ص 177، 178.

● **زيادة حدة التنافس (المنافسة):** حيث تشهد المؤسسات تنافسا شديدا في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمر وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة؛

● **زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد:** حيث يسعى الموردون إلى مجارات عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة العالمية، لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار وتسهم في عمليات الإبداع والابتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات وإشراك الموردين في ذلك، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها؛

2. عوامل داخلية: وتتوفر هذه العوامل داخل المؤسسة حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها ما يلي:

● **حدوث اختناقات في فاعلية المؤسسة:** حيث أن من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المؤسسة تدفق العمل و حجم المعلومات وقدرة المؤسسة في التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة و طاقم عمل يتمتع بمهارات عالية ومنتطورة وقادرة على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل عام ؛

● **تزايد القدرات التقنية:** حيث أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة و كان لتقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) ونظم إدارة المعلومات الأثر البالغ في ذلك؛

● **فهم الوظائف المعرفية:** حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون عمليا و علميا وهو الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: أهداف وعناصر إدارة المعرفة

ارتأينا تقسيم هذا المطلب لفرعين وهي أهداف إدارة المعرفة وعناصرها والتي نستظهرها كالاتي:

أولا: أهداف إدارة المعرفة: نختصر أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:

1. وينظر Davenport et al: إلى أن أهداف إدارة المعرفة تكمن في ⁽¹⁾:

أنه يمكن أن نوجه إدارة المعرفة لتحقيق أهداف متعددة، كإيجاد وحنز المعرفة الحالية، وتوليد معرفة جديدة وتجميع المعرفة المبتكرة خارجا، فيرى أن أهداف إدارة المعرفة هي:

أ. خلق التعاون الوثيق في توليد ومشاركة المعرفة، لتكون القرارات متخذة على أساس معرفي من أجل تعظيم

الفرص وجعل المعرفة تحظى بمناقشة الجميع وجعلها متاحة لإعادة استخدامها في محتوى جديد؛

ب. تنقية المعلومات الداخلية والخارجية وتحويلها إلى معرفة باستخدام أدوات إدارة المعرفة.

ج. زيادة كفاءة كل من الأفراد والفرق والمنظمة من خلال المناقشات العامة .

⁽¹⁾ إيناس أو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 55، 56.

2. بينما يشير الكيسي إلى أن أهداف إدارة المعرفة كالآتي⁽¹⁾ :

- أ. الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها، إعادة استعمالها وتطبيقها وتعظيمها وتجديدها وتحديثها وتوليد المعرفة الكافية، والقيام بعمليات التحويل المعرفية (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة)؛
 - ب. جذب رأس مال فكري أكبر لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؛
 - ج. إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
 - د. بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها، والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
 - هـ. التأكد من فاعلية تكنولوجيا المؤسسة، تعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها، والمتاجرة بالابتكارات؛
 - و. مساعدة المؤسسة على التعلم الإبداعي والتكيف مع الاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء؛
3. كما تمت الإشارة إلى وجود نوعين من أهداف إدارة المعرفة وهي⁽²⁾ :

- أ. **الأهداف الإستراتيجية 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 لمخلف القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلاً؛
- ب. **الأهداف العملية لإدارة المعرفة:** تعد أهداف ذات أجل قصير، وتأخذ الأهداف الإستراتيجية بوصفها معطيات وإطار عام لها وتسعى بذلك في مضمونها إلى تحديد الكيفية التي تضمن تأمين سير عمل إدارة المعرفة على المستوى العملي (التنفيذي).

ثانياً: عناصر إدارة المعرفة:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي⁽³⁾ :

1. **الإستراتيجية:** تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة ، لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة ؛ ويمكن أن نلخص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية:

(1) عادل هادي حسين البغدادي، هشام فوزي دباس العبادي، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصر- السلوك التنظيمي- الذاكرة التنظيمية- إدارة المعرفة- إدارة المعلومات- الأداء التنظيمي"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2010، ص 254.

(2) عبد الناصر حافظ، حسين وليد حسن عباس، "نظام المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، دار عبدا للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2014، ص 270.

(3) أنظر: - صلاح الدين الكيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ب ط ، بغداد-العراق-، 2005، ص -ص 90- 93. - سمية بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان-الأردن، 2016، ص ص 65، 66.

أ. صنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع؛
ب. توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة وموجوداتها الفكرية، مثل: الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس؛

ج. تسهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة؛
2. **الأشخاص:** يعد العنصر البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها والمقصود بالأفراد هنا هم كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية، ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، وعمليا فإن الأشخاص يصبحون المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة، ولا تستطيع العمل من دونهم ولهم دورا كبيرا في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات واهتماما في جانب المخرجات، حيث أن صناعات المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، ويتكون هؤلاء من مهندسين ومحللين في مجالات مختلفة وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي؛
ونوجز الأدوار التي يؤديها الأشخاص في إدارة المعرفة في الآتي:

أ. تسهم بصيرة الإنسان في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية؛
ب. تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات كي يجري تحويلها إلى معرفة ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه، حيث تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة؛

ج. يقوم مدير إدارة المعرفة بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية؛
3. **التكنولوجيا:** وهي لها دورا مهما في إدارة المعرفة من توليد المعرفة أو اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وتؤدي دورها بالتنسيق مع المصادر الأخرى وأهمها الموارد البشرية وخصوصا في التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاث تطبيقات مهمة: معالجة الوثائق، وأنظمة دعم القرار، والأنظمة الخبيرة.

ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا من خلال إدارة المعرفة كما يلي:

أ. أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة ذات تكلفة أقل ومتيسرة أي تهيئة بيئة ملائمة تساعد تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة؛
ب. أسهمت في تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وتخزين ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث؛

ج. وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة؛

4. العملية: ومن أهم مصادر المعرفة المهارة والحرفة اللتين توفرهما العملية، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة التي يتم تحقيقها من خلال العملية والقضايا الإستراتيجية للعملية بالاعتماد على ثلاثة مجالات رئيسية هي:

- تحديد ما تركز العملية عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلا أم على التغيير المستمر للتصميم؛

- تقرير مدى الممارسة العلمية، أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع هل هو نهائي أن نصف مصنع؟؛
ويتمثل دور العملية من خلال إدارة المعرفة في الأنشطة التالية:

أ. تتضمن تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد؛

ب. العمل المعرفي يربط نشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات ويعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم؛

ج. تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تتبنى المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة؛

د. توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج وتعطي مؤشرا لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

المطلب الثالث: مجالات ومراحل إدارة المعرفة:

نتطرق لمراحل ومجالات إدارة المعرفة فيما يلي:

أولا: مجالات إدارة المعرفة:

تستخدم إدارة المعرفة في المجالات التنظيمية للمؤسسة وأبرز تلك المجالات ما يلي⁽¹⁾:

1. اتخاذ القرارات في جميع المجالات: حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات في الحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة؛

2. التخطيط الإستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بالمعرفة والخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطة الإستراتيجية؛

3. تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات و إجراءات العمل؛

4. الاتصالات: حيث تسهل عملية الاتصال من أجل نقل المعلومات بدقة أكبر حول قيمة المنتج.

⁽¹⁾ منصف شوقي، إلياس بوضياف، "قياس إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة البشار الاقتصادية، جامعة قسنطينة، بشار-الجزائر، العدد 1، سبتمبر 2014، ص 26.

ثانيا: مراحل إدارة المعرفة:

وتنقسم إلى 4 مراحل كالاتي⁽¹⁾:

1. مرحلة المبادرة: وتتضمن هاته المرحلة ما يلي:

بناء البنية التحتية وبناء العلاقات الإنسانية ونظم المكافآت وتكنولوجيا الاتصالات وإدارة الثقافة التنظيمية

2. مرحلة النشر: ويكون في هذه المرحلة التركيز على:

تبرير الأفكار واستخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها ووضع إجراءات وسياسات التبرير ومراقبة المعرفة وأدوات التحكيم والحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

3. مرحلة التكامل الداخلي:

يكون التركيز فيها على ما يلي:

التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق، هيكله المعرفة و رسم خريطتها ، استخدام التكنولوجيا في نظم قياس الأداء، اعتماد محركات البحث وإستراتيجياتها، الحصول على المعرفة الممولة و المتكاملة ؛

4. مرحلة التكامل الخارجي : يكون فيها التركيز على:

كفاءة إدارة المعرفة والشبكات المتداخلة ، التمويل الخارجي، إدارة التعاون، المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة، الحصول على معرفة أساسية وشبكية .

المطلب الرابع: وظائف ومتطلبات إدارة المعرفة:

تقوم إدارة المعرفة بمجموعة من الوظائف ووفق متطلبات معينة نتطرق لها في ما يلي:

أولا: وظائف إدارة المعرفة:

تساهم إدارة المعرفة بجميع عملياتها بدءا من التشخيص إلى التطبيق في توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة، وعليه فهي تشمل على وظائف لوجستية من شقين وهما كما يلي:

1. الجانب الأول الفكري: ويتعلق بالجانب الإنساني، وتعني أن وظيفة إدارة المعرفة هنا تتركز حول جلب

العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها أو من خارج البلد التي تتواجد فيه، فيقع على عاتقها هنا جلب الكفاءات البشرية المهاجرة، وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتجهيئتهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم فريق المعرفة وعلى إدارة المعرفة التعاون مع إدارة المؤسسة لتوفر لهؤلاء سبل النجاح كافة، وتحمي لهم الظروف المناسبة وينشأ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة والإدارات الأخرى مثل إدارة المالية لاسيما ما يتعلق بنظام الحوافز، حيث يمكن أن يتم وضع نظام خاص للحوافز لأفراد المعرفة كما يتم الاهتمام بهم من حيث الجوانب الإبداعية وتنميتها⁽²⁾.

(1) بشار يزيد الوليد، " المفاهيم الإدارية الحديثة "، دار الرابطة للنشر و التوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2009، ص 110

(2) إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة -الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2006، ص 82.

2. الجانب الثاني المادي التقني: يتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة، وبذلك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي⁽¹⁾:

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

إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة .

ثانيا: متطلبات إدارة المعرفة:

تتمثل متطلبات إدارة المعرفة في ما يلي:

1. الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المؤسسة والتي تسود بين العاملين مثل: طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة⁽²⁾.

2. الهياكل التنظيمية:

نقصد بالهيكل التنظيمي ما يلي⁽³⁾ :

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

- وما لاشك فيه هو أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك التي تتسم بالمرونة والتكيف مع

البيئة وسهولة الاتصال داخلها وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات ؛

- يمكن القول بصفة عامة أن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة تتطلب بالضرورة التحول من الممارسات

الإدارية المعتادة إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافق مع معطيات عصر المعرفة مثل:

⁽¹⁾ زهيرة دحماني ، "إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة منظمتي الهاتف النقال موبيليس وأوريدو في الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، بومرداس - الجزائر، -، 2018، ص 38.

⁽²⁾ السعيد مبروك إبراهيم، "الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية- مصر، -، 2013، ص ص 181، 182.

⁽³⁾ أحمد الخطيب، خالد زيان، "إدارة المعرفة و نظم المعلومات"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، عمان- الأردن -، 2009، ص

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والبعيد عن الشكل الهرمي؛
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة كلها ويشارك الجميع في تحقيقها ؛
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق العمل الذاتية.

3. دور القيادة في إدارة المعرفة:

تعتبر القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعليم المستمر، وإدارة المعرفة تتطلب نمطا غير اعتيادي من القيادة والذي يمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المؤسسة⁽¹⁾.

4. تكنولوجيا المعلومات:

تكنولوجيا المعلومات هي: "عبارة عن استخدام التقنيات (الوسائل) الحديثة مثل الحاسوب والطباعة والانترنت والشبكات اللاسلكية وأجهزة المراقبة وغيرها في عمليات جمع البيانات وحفظها ومعالجتها وتوزيعها وبثها بسرعة ودقة كبيرة من أجل المساعدة في عمليات دعم اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحليل البيانات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية"⁽²⁾.

كما يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها:

"كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات بمختلف أنواعها والتي تستخدم من قبل المستفيدين منها في كافة مجالات الحياة"⁽³⁾.

ومن مجمل ما سبق نطرح التعريف الشامل التالي:

تكنولوجيا المعلومات هي: فن التعامل مع التقنيات الحديثة والمتطورة بكفاءة فعالية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام تكنولوجيا المعلومات وهي⁽⁴⁾:

- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة؛

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

⁽²⁾ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن، 2012، ص 28.

⁽³⁾ علاء عبد الرزاق السامي، "تكنولوجيا المعلومات"، دار المكتبة الوطنية، ط1، عمان- الأردن، 2008، ص 19.

⁽⁴⁾ السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 183.

- القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام؛
 - التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد؛
 - القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكيد من وجود تناقضات؛
 - تكنولوجيا المعلومات توفر للمؤسسة العديد من الإمكانيات مثل: شبكة معلومات البرنامج التصفح ومصفاة البيانات .. الخ وهو ما يسهل ويسرع في إدارة المعرفة في المؤسسة.
- تعد إدارة المعرفة المصدر الأساس في رأس المال الفكري و الكفاءات للمؤسسة، مما يساهم في زيادة الإثراء المعرفي، كما تساهم في ضمان بقائها واستمراريتها وكذا نموها وذلك لاعتبارها المحفز والدافع للقدرات الإبداعية لخلق وتوليد معارف جديدة.

المبحث الثالث: تطبيق معالم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة عنصر حيوي ضمن أي مؤسسة وذلك لارتباطها بها عبر مداخلها والأساليب التي تستخدمها وذلك من أجل التمكن من قياس نقاط قوتها وضعفها وتحليلها للمشاكل التي قد تتعرض لها خلال نشاطها وتفاديها بحلول علمية تقدمها لها نماذج و حلول إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مداخل وأساليب إدارة المعرفة

تطبق إدارة المعرفة علومها على مجموعة من المداخل وبعدها أساليب والتي نلخصها في الآتي⁽¹⁾:

أولاً: مداخل إدارة المعرفة: تنعكس الرؤى المختلفة للمعرفة وطبيعتها على مداخل إدارتها وفي هذا الإطار يمكن أن يميز بين أربعة مدخل وهي:

- 1. مدخل اقتصادي:** ينطلق من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد المؤسسة يتعين الاستفادة منها، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل، ومن ثم فإنه يجعل إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري، ويؤكد رُوز وزملائه أنه يمكن تتبع رأس المال الفكري في اتجاهين أولهما هو الإستراتيجية ويكون التركيز فيها على دراسة تكوين واستخدام المعرفة والعلاقة بينهما وبين نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، أما الاتجاه الثاني هو القياس ويركز على الحاجة إلى تطوير نظم جديدة للمعلومات وقياس البيانات غير المالية جنباً إلى جنب مع البيانات المالية التقليدية، أي إن المدخل الاقتصادي يقوم على التعامل مع المعرفة على نحو مشابه للأصول الأخرى، ويؤكد على كيفية قياس عناصرها مفترضا أنه يمكن التحكم فيها و اعتبارها إحدى عوامل الإنتاج الأساسية ؛
- 2. المدخل الاجتماعي:** ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة للتعرف على شيء ما، أي أنها عملية التعلم في إطار اجتماعي، ومن ثم ينظر لإدارة المعرفة على أنها عملية تركز على تدفق المعرفة ويتشابه هذا المدخل إلى حد كبير مع مفهوم التعليم التنظيمي على أساس أن الهدف من التعليم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تكوين وتخزين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين أجزاء المؤسسة ويفترض الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية بالمؤسسة ؛
- 3. مدخل تكنولوجيا المعلومات:** يقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة لدعم إدارة المعرفة ويعتبر هذا المدخل من الاتجاهات المتعاقبة في هذا العصر ويساهم في رفق وتعزيز العملية الإبداعية التنظيمية لما يقدمه من توفير الوقت والجهد والمال وزيادة الفاعلية والكفاءة في عمليات نقل المعلومة وتبادلها والرقابة الإدارية والتحكم في العملية الإنتاجية وضبط جودتها ؛
- 4. مدخل إداري:** ينظر هذا المدخل لإدارة المعرفة باعتبارها عملية الهدف منها تحسين الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية والارتفاع بقدرات المؤسسة.

⁽¹⁾ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ب ط، القاهرة- مصر، 2005، ص ص 52، 53.

ثانيا: أساليب إدارة المعرفة: هناك عدة أساليب لإدارة المعرفة، تختلف من باحث لآخر نأخذ في دراستنا بتقسيمات Daft حيث يرى أنها تنحصر في أسلوبين هما⁽¹⁾:

1. الأسلوب العلني الصريح: أي نقل المعرفة والمعلومات وتصنيفها وتخزينها في قواعد ملموسة تشكل مرجع ومورد للعاملين داخل المنظمة ويشمل هذا الأسلوب الآليات التالية:

● البحث عن البيانات: تعرف بصورة واسعة بنظم التنقيب عن البيانات واستكشاف المعرفة وتتم نظم البحث عن البيانات بعملية استخلاص واستنباط المعرفة من مكامنها ومصادر تخزينه الكبيرة مثل مستودعات البيانات وقواعد البيانات الكبيرة؛

● قواعد البيانات : هي مجموعة من البيانات المرتبطة منطقيا بعضها ببعض والتي تصمم وتبنى بطرق متعددة لتحقيق الأهداف المطلوبة من معالجتها وتتكون من: الملفات، السجلات، المجالات؛

● خرائط المعرفة : هي تقنية مهمة لتمثيل محتوى المعرفة في مجال محدد بصورة يدوية أو باستخدام الحاسوب، تعتبر وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل محتوى المعرفة بأشكال بيانية ورسوم تصويرية لتحليل ووصف العلاقات بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة؛

● الانترنت : هي مجموعة من الحواسيب تنظم معا وترتبط بوسائط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم وتحتل هذه التقنية مكانا بارزا في تقنية المؤسسات الحديثة فهي تسهم في رفع كفاءة التشغيل ودعم صناعة القرارات وإنجاز الأعمال من خلال استخدامها مع نظم المعلومات الإدارية؛

● المكتبات الإلكترونية : هي المكتبة التي تتكون مقتنياتها من مصادر المعلومات الإلكترونية المخزنة على الأقراص المرنة أو المتراصة أو المتوافرة من خلال البحث بالاتصال المباشر Online أو عبر شبكة الانترنت؛

2. الأسلوب الضمني : الغير ملموس ويتمثل بنقل المعرفة وتعلمها بين الأفراد ويمثل هذا الأسلوب جزءا رئيسيا من إدارة المعرفة ويعتبر المحور الرئيسي لعملية نقل وتخزين المعرفة من الأفراد إلى الوسائل المادية والملموسة المختلفة للرجوع إليها عند الحاجة، ويشمل هذا الأسلوب ما يلي:

● الحوار الجماعي: هو نوع من الحدث بين شخصين أو فريقين، ويتم فيه تداول الكلام بينهما بطريقة متكافئة فلا يستأثر به أحدهما دون الآخر، ويغلب عليه الهدوء والبعد عنا الخصومة والتعصب هدفه الوصول إلى الحقيقة، أو إلى أكبر قدر ممكن من تطابق وجهات النظر بطريقة تعتمد على العلم والعقل؛

⁽¹⁾ أمل بنت عمر خلف الزايدي، "درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة-السعودية-، 2008، ص - ص 35-44.

● **مجموعات العمل:** هي نظام محدد من فردين أو أكثر مرتبطين معا بعلاقات داخلية لأداء مهام محددة وفق معايير متفق عليها مسبقا وعلاقات محددة بين أعضائها، ولها مجموعة من العادات التي تنظم عمل المجموعات حيث لكل فرد الدور الذي يقوم به .

المطلب الثاني: قياس إدارة المعرفة:

هناك عدد من المدخل التي تستخدم لقياس أثر المعرفة وإدارة المعرفة، والتقدم الحاصل في تنفيذها لدى المؤسسات وفيما يلي عرض موجز لها:

أولاً: قياس أثر إدارة المعرفة في أداء المؤسسة: يقاس أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة كالاتي⁽¹⁾:

باعتبار أن الأساس في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة هو تحسين الأداء للمؤسسة، ومساعدتها على تحقيق أهدافها، فإن المدخل الأفضل هو ربط قياس إدارة المعرفة بنظم قياس الأداء الكلي للمؤسسة خاصة وأن هذا الأمر يمكن القيام به سواء على مستوى المؤسسة أو العمليات أو كل مشروع على حدا؛

ومع ذلك فإن هناك محددًا واحدًا يتعلق بهذا الأسلوب وهو أنه إذا كانت ممارسات إدارة المعرفة قد تم التعامل معها على أنها جزء متكامل من العمل فإنه يصعب عند ذلك التأكد من مدى إسهام ممارسات إدارة المعرفة في نجاح المشروع أو العملية مقابل العوامل الأخرى التي أدت إلى ذلك النجاح الأمر الذي دفع لكل من Oyell و Grags في كتابهما إلى اعتماد أسلوب ثنائي المحور يعمل على قياس كل من المخرجات والأنشطة؛

يركز قياس المخرجات على تحديد مدى تحقيق العملية للأهداف الموضوعية، يمكن أن يتم قياس المخرجات من حيث تخفيض تكلفة العملية، أو تحسين الكفاءة أو اختصار الوقت، أو تحسين الجودة... إلخ؛ أما قياس الأنشطة فيعمل على تحويل التركيز ليصبح منصبا على ممارسات معينة لإدارة المعرفة؛ هذه المقاييس أغلبها مقاييس كمية تعطي جزء من الصورة فقط لذلك هناك ضرورة لوجود مقاييس نوعية كسؤال الأشخاص حول الاتجاهات والسلوكيات.

ثانياً: مقياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات:

طور آرثر أندرسن بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة أداة لاختبار قدرة المؤسسات على إدارة المعرفة أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة (KMAT) Knowledge Management Assessment Tool وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة كالاتي⁽²⁾:

الأسئلة:

- س1- هل تقوم المنظمة برفع معرفة الجهاز بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية؟؛
- س2- هل يتاح الوقت للمستخدمين و المصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة في حالة إخفاق الفكرة كليا؟؛

⁽¹⁾ هيثم علي حجازي، "المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات -مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2014، ص ص 178، 179.

⁽²⁾ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 105، 106.

- س3- هل يسهم جميع المستخدمين في معين المعرفة؟؛
- س4- هل المعلومات مثل بيانات المبيعات وملف الزبائن وأفكار الزبائن يجري تضمينها في نظم المعرفة؟؛
- س5- هل نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخدامها؟؛
- س6- هل مؤسستك تقيس و تتابع بشكل متناسق قيمة الرأس المال المعرفي؟؛
- س7- هل المؤسسة تتصل بمدى عريض من المصادر للحصول على أفضل المعلومات عن الممارسة؟؛
- س8- هل مؤسستك تحدد بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على أفراد؟؛
- س9- هل الترفيعات والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم والاعتراف مصممة لتشجيع المشاركة بالمعرفة؟؛
- س10- هل تعيد المؤسسة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة؟؛

تم الإجابة على الأسئلة بالاعتماد على ما يلي :

- مطلقا 0 - نادرا 1 - أحيانا 2 - معظم الأوقات 3 - في جميع الأوقات 4

وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمع يتم تصنيفها بين الأربعة مستويات الآتية:

1 - 9 نقطة: المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز؛

10 - 19 نقطة: المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح؛

20 - 30 نقطة: المؤسسة تسير في المقدمة؛

31 - 40 نقطة: المؤسسة رائدة في ميدان المعرفة.

ثالثا: مقياس مدى استعداد المؤسسة للدخول في برنامج إدارة المعرفة:

طورت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) الأمريكية for training and développement (ASTD) أداة القياس وتحديد رأس المال الفكري سميت هذه الأداة (انفو لاین) Info line وهي عبارة عن مجموعة أسئلة يطلب من المستجيب اختيار أحد ثلاثة خيارات، والذي يقابل رقما (1-3) وتحسب نقاط التسجيل لتحديد درجة الاستعداد للمنظمة وهي على النحو التالي⁽¹⁾:

1. إن إستراتيجية المؤسسة للسنة القادمة والسنوات الثلاث التالية واضحة، إنني أفهم الأهداف والأسبقيات الحاسمة للمؤسسة؛

⁽¹⁾ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 107، 108.

2. إن أكثر المعرفة أهمية التي تحتاج المؤسسة لاكتسابه أو المشاركة فيها قد جرى تحديدها وأصبحت معروفة في أرجاء المؤسسة، إننا نعرف أن رأس المال الفكري هو الميزة التنافسية لنا ؛
3. إن الأشخاص المهتمين لعملائنا جرى تحديدهم وتقييمهم و العناية بهم بشكل ذي كفاءة ؛
4. إن استخدامنا للأفراد والاحتفاظ بهم يرتبط بشكل وثيق على إستراتيجيتنا للعمل وحاجات الزبون وحاجات المؤسسة للمعرفة ؛
5. لدينا إستراتيجية اتصال قائمة تناسب ثقافة المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة (إيجاز الإدارة، البريد الإلكتروني، النشرات، الرسائل الإخبارية، وشبكة الانترنت... إلخ) ؛
6. إن ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار ويكافئ المبدعون ويشجعون على التعلم من الأخطاء ؛
7. إن المصادر البشرية والمبادرات في التدريب تدعم بروز نظام لإدارة المعرفة ؛
وإن البرامج تتضمن ما يأتي:
أ. تحديد الكفاءة؛
ب. أنشطة التعلم ؛
ج. تطوير المهنة؛
د. التخطيط المتعاقب؛
هـ. المقابلة المستندة إلى سلوك؛
و. نظام إدارة الأداء؛
8. إن التدريب في المنظمة يوصل التدريب المناسب إلى الأفراد المناسبين عندما يحتاجونه، وتستخدم وسائل الإعلام المختلفة لتوصيل التدريب (شبكة الانترنت والفيديو والتوثيق والصفوف... إلخ)؛
9. لقد تنافسنا مع شركات أخرى ونعرف أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المؤسسة؛
10. إن القادة في المؤسسة يدعمون كادر التطوير ويؤمنون بالاستثمار لتطوير التعلم في المستقبل؛
- تتم الإجابة على العبارات من خلال ما يلي : نفي القاطع (1) - المتردد (2) - الإيجاب (3)؛
- تحسب نقاط التسجيل لتحديد درجة استعداد المؤسسة لإدارة المعرفة والتي تكون بين المستويات الثلاثة الآتية:
- المؤسسة التي تجمع من (25- 30) نقطة هي على استعداد ووضعتها جيد للمبادرة الناجحة لإدارة المعرفة؛
- المؤسسة التي تجمع بين (20- 24) نقطة هي على مقربة، وفي الطريق تحتاج إلى النظر لبعض القضايا المنظمية لتأمين التنقية الناجحة؛
- المؤسسة التي تجمع من (10- 19) نقطة عليها التوقف، إنها ليست في مرحلة الاستعداد وينبغي أن تراجع الأفكار المطروحة في مجال إدارة المعرفة.

رابعا: بطاقة النقاط المتوازنة: نقصد بطاقة النقاط المتوازنة ما يلي⁽¹⁾:

ترجع بطاقة النقاط المتوازنة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء للإدارة الإستراتيجية والقياس يركز على الأهداف المالية، وبناء القدرات والحصول على موجودات غير ملموسة للنمو المستقبلي، إن بطاقة النقاط المتوازنة تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة والإبداع، والتعلم والنمو، كما تسعى البطاقة إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية نسبيا والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء ؛

إن بطاقة الأداء المتوازن تقيس أداء المؤسسة بمؤشرات تغطي أربع وجهات نظر أو منظورات هي:

أ. **منظور التعلم والنمو:** يركز هذا المنظور على الانتباه والاهتمام على أفراد المؤسسة وبنيتها التحتية؛

ب. **المنظور الداخلي:** يركز الانتباه والاهتمام نحو أداء العمليات الداخلية الرئيسية والتي تنشق منها أنشطة المؤسسة، إذ أن التحسين الذي يحصل حاليا في العمليات الداخلية يعد مؤشر رئيس للنجاح المالي في المستقبل؛

ج. **منظور الزبون:** يركز النظر إلى نشاط المؤسسة من خلال عيون الزبون لذلك فإن المؤسسة تستمر بإيلاء التركيز الفائق على حاجات الزبون وإرضائه؛

د. **منظور زمني:** يقيس النتائج النهائية التي تحققها المؤسسة إلى حملة أسهمها تستند هذه المؤشرات على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

⁽¹⁾ عبد الكريم محسن باقر، "قياس إدارة المعرفة"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع حول: "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة الزيتونة، عمان- الأردن، -26- 28 أبريل، 2004، ص 6

المطلب الثالث: تحديات وحلول إدارة المعرفة

تختلف التحديات والحلول لإدارة المعرفة من كاتب لآخر نذكر منها ما يلي:

أولاً: **تحديات إدارة المعرفة:** تواجه المؤسسات في تطبيقها لإدارة المعرفة مجموعة من التحديات نوجزها في ما يلي⁽¹⁾:

- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في البحوث والدراسات؛
- حرص الأدوات التقليدية على تخزين المعرفة وحجزها وعدم إيصالها للمعنيين أو السماح بتداولها المستويات الوسطى والدنيا التي تحتاج لها وتباين مستوى العاملين ما يؤدي لاختلاف مواقفهم؛
- التوهم بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر، في حين إن أي نقاش أو حوار أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور العارفين الذين يستوعبونها بعقولهم، فالمعرفة هي ما يعرفه العارفون وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب؛
- أن يتم التعامل والاتصال للحصول على المعرفة عن طريق التقنيات والبرمجيات الحديثة على حساب القاعات والندوات والحوارات المباشرة حيث الاتصال الإنساني لتنمية قدرات التحدث والاستماع والإصغاء والإقناع.

ثانياً: حلول إدارة المعرفة:

تتطلب الممارسة الفاعلة لإدارة المعرفة مجموعة من الحلول للمساعدة في تحقيق أهدافها والتي تشمل ما يلي:

1. **عمليات إدارة المعرفة:** تعتبر الحل لعلاج المشاكل التي تواجه المؤسسة أثناء تطبيق إدارة المعرفة وبدورها تنقسم لمجموعة من العمليات المتتالية والمتكاملة وهي كالآتي:

أ. تشخيص المعرفة:

تعني العمل على اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص العاملين عليها كما تهدف إلى توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعية، أي تحدد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة التي تواجهها⁽²⁾.

ب. توليد المعرفة:

تتضمن هذه العملية إيجاد معرفة جديدة في المؤسسة من خلال أنشطة متعددة مثل البحث والتطوير وتصميم العملية والاستشارة والتعليم... الخ فضلاً عن أن المؤسسة تسعى وفق هذه العملية للحصول على المعرفة من مختلف مصادرها الخارجية والداخلية كما أن عملية الحصول على المعرفة تتضمن قدرة المؤسسة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية، وأن هناك أربع طرق شائعة تتبعها المؤسسات للحصول على

⁽¹⁾ عامر خضير الكبيسي، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، دار المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، ط 1، الإسكندرية- مصر - ، 2005، ص ص 22، 23.

⁽²⁾ محمد عواد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان- الأردن-، 2008، ص ص 79، 80.

المعرفة وهي: (التعلم الفردي، والاستطلاع البيئي، والتجربة، والحصول على المعرفة من العاملين في المؤسسات الأخرى)⁽¹⁾.

ج. اكتساب المعرفة:

هي تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة و خارجها و اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة ، و تتضمن هذه المرحلة عملية تحصيل المعرفة من مصادرها المختلفة كانت داخلية أم خارجية ، تكمن الصعوبة في اكتساب المعرفة في التكلفة المرتفعة لذلك ، فالمعرفة ثروة يتنافس على تحصيلها الكثيرون ، فمتى تركزت المعرفة بمورد بشري معين زاد الطلب على استقطابه و الانتفاع بجزائره بالتالي زادت تكلفة الاستثمار في المورد البشري⁽²⁾.

د. خزن المعرفة:

تعتبر عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزنة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية و الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، المعرفة الضمنية يتم الاحتفاظ بها وخزنها عبر التدريب والحوار، وغالبا ما تلجأ المؤسسة للوسائل التقليدية لخزن المعرفة باستعمال الأقراص الممغنطة وغيرها⁽³⁾.

هـ. توزيع المعرفة:

إن نشر المعرفة وتشاركتها داخل المؤسسة يعد أمر حيويًا، فحسب San للمشاركة بالمعرفة فعالية اجتماعية تحتم على الأفراد الاتصال بعضهم ببعض واستعمال ما يعرفونه في حل المشكلات بشكل جيد، أما التدريب فيلعب دورا مهما في تقاسم المعرفة بالإضافة إلى عمليات الاتصال التي تتقاسم المعلومات القيمة بسرعة وانسيابية عبر حدود المؤسسة بالإضافة إلى شبكات إنسانية حيث يتبادل الأفراد الآراء حول مواضيع يهتمون بها⁽⁴⁾.

و. تطبيق المعرفة:

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه

(1) باسل محمد حسن العزاوي وآخرون، "دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد الاقتصادية الجامعة، العدد 42، بغداد-العراق -، 2014، ص ص 253، 254.

(2) حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، "إستراتيجية التمكين التنظيمي -لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، ب ط، عمان- الأردن-، 2014، ص 82.

(3) أسامة سيد علي، عباس حلمي الجمعي، "اتجاهات إدارية معاصرة، إدارة المعرفة"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ج 1، ط 1، القاهرة - مصر-، 2013، ص 191.

(4) صورية لعذور ، "دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعرييج"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 8 ، بسكرة- الجزائر-، ديسمبر 2015، ص ص 183، 184.

الميزة يجب تطبيق إدارة المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق إدارة المعرفة، فالتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أياً من العمليات السابقة لن تؤدي إلى تحسين الأداء ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة حيث أن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة⁽¹⁾.

2. آليات وتكنولوجيا إدارة المعرفة:

وهي الوسائل المساعدة في استخدام المعرفة وتشمل مجموعة من الآليات والتكنولوجيا التي يمكن للمؤسسات استخدامها في إدارة المعرفة وهي كما يلي:

أ. آليات إدارة المعرفة: وهي وسائل هيكلية تستخدمها المؤسسات لتعزيز إدارة المعرفة لديها، وتتضمن مجموعة من الآليات نذكر منها:

● **التدريب في موقع العمل:** هي النشاطات الرسمية وغير الرسمية التي يخضع لها الشاب أثناء فترة عمله من أجل تطوير معارفه وتنمية قدراته وتحسين مواقفه اتجاه الوظيفة من أجل أداء أفضل وكذلك هو ذلك الجزء العملي الذي يقضيه من أجل تطبيق ما تعلمه من معارف ومهارات في الواقع العملي⁽²⁾.

● **التعلم بالملاحظة:** يبدأ التعلم بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى ليتحقق من صحة النتائج، وهي تمثل محاولة منهجية يقوم بها بصير وأناة للكشف عن تفاصيل الظواهر أو عن العلاقات التي توجد بين عناصرها، وهي ملاحظة مخططة بطريقة واعية من أجل تحقيق أهدافه، يقوم بها العامل أثناء تأدية عمله بملاحظة الظروف دون اصطناعها⁽³⁾.

● **التلمذة:** إن التلمذة يجب أن تشمل مجموعة من العلاقات المساعدة، تبدأ بمدة قصيرة يتخللها تدريب شخص أقل خبرة، وصولاً إلى تدريب غير رسمي على مدى مدة معقولة لتوفير توجيه حكيم ومتأمل يوجه تقدم الفرد نحو تحديد هويته، ثم تحقيق ذاته مستقلاً⁽⁴⁾.

● **لقاءات العصف الذهني:** هي عملية يتم تنظيمها من أجل الحصول على أكبر عدد من الأفكار ذات العلاقة بمجالات محددة من الاهتمام، كما أنها أحد أساليب المؤتمرات التي تحاول فيه إحدى المجموعات إيجاد حل لمشكلة محددة عن طريق تجميع الأفكار بشكل عفوي بواسطة أفراد تلك المجموعة، ينتج فكرة لامعة أو إبداع

(1) سعد غالب ياسين، "نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية"، ط1، أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة-، 2007، ص ص 47، 48

(2) عيسى بن حسن الأنصاري، "من التعلم إلى العمل تدريب وتوظيف الشباب -كيف تعمل المؤسسات التعليمية ومؤسسات سوق العمل على إعداد وتدريب قوى عاملة ماهرة لاحتياجات المستقبل"، دار الفارس للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2008، ص 17.

(3) محمد سعد الدين العريس، "مذكرات في منهج البحث التربوي وأسس التوثيق"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت- لبنان-، 2012، ص 182.

(4) دونالد إينرسن وآخرون، ترجمة: محمود محمد عياد الوحيدي، " الممارسات في تربية الموهوبين: دليل مبني على البرهان"، دار العبيكان للنشر والتوزيع، ب ط، الرياض- السعودية-، 2014، ص 182.

مفاجئ نتيجة نشاط عقلي محدد وهو الأسلوب الذي يمكن للمعلم الفعال أو الإداري الناجح أن يستخدمه في اللقاء مع مجموعة من المهتمين أو المختصين وذلك لأجل توليد أفكار جديدة حول قضية أو مشكلة تهمهم⁽¹⁾.

بالإضافة لآليات أخرى مثل⁽²⁾:

- مناقلة العاملين بين الأنشطة والأقسام؛ - عقد دورات متخصصة لتنمية المهارات و المعارف ؛
- استحداث وحدات إدارية؛ - وضع أنظمة تقييم أداء تقيس مدى تطور أداء الموظف؛

3. تكنولوجيا إدارة المعرفة:

عبارة عن مجموعة كبيرة من التقنيات التي تدعم النظم الحاسوبية للمعرفة، ومن أهمها ما يلي:
أ. **تقنيات الذكاء الصناعي:** هي العلم الذي يبحث في جعل الحاسب الآلي يحاكي الذكاء الإنساني ومن أهم تطبيقاته نجد النظم الخبيرة والإنسان الآلي، والتي تقوم على استخراج المعلومات والمعرفة من الخبراء وصياغتها عبر لغات خاصة ببناء النظم الخبيرة وتسمى لغات الذكاء الاصطناعي تساعد على المعالجة الرمزية⁽³⁾.

ب. **نظم دعم القرارات:** وتعرف نظم دعم القرار كما يلي⁽⁴⁾:

"هي حزمة من أنظمة الحاسوب التي تسمح لمتخذ القرار بالتعامل بصورة مباشرة مع البرامج المخزنة بالحاسوب دون اللجوء إلى المتخصصين في المعلومات للحصول على المعلومات التي يحتاجها في اتخاذ قرار معين".
بالإضافة إلى تقنيات أخرى منها الإلكترونية⁽⁵⁾:

- نظم التحليل العقلي المستندة على تحليل حالات معينة؛
- نظم تحديد مواقع توفر الخبرة وجماعات المناقشة الإلكترونية .

4. **نظم إدارة المعرفة:** وهي المسؤولة عن دمج وتوحيد التقنيات التي تدعم نجاح حلول إدارة المعرفة وتمثل نظم إدارة المعرفة في ما يلي⁽⁶⁾ :

هي مجموعة من النظم التي تقدم الدعم المناسب لعمليات إدارة المعرفة، وتتوفر حالياً أربعة مجاميع من النظم لممارسة عمليات إدارة المعرفة التي تدعمها وتستخدم تلك الأنظمة مجموعة من الآليات والتكنولوجيات لتوفير الدعم المناسب لإدارة المعرفة وتشمل ما يلي:

- نظم اكتشاف المعرفة الجديدة ونظم مسك المعرفة ونظم المشاركة بالمعرفة ونظم استخدام المعرفة .

(1) سعادة جودت، "التعلم النشط: بين النظرية والتطبيق"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2011، ص 225.

(2) ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 137.

(3) رشيد رضا، "موسوعة الشروق"، دار الشروق للنشر والتوزيع، مجلد 1، ب ط ، القاهرة- مصر-، 1994، ص 157.

(4) محسن بن حفيظ فضل باعمر، "نظم دعم القرار"، دار العلوم العربية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة- مصر-، 2016، ص ص 25، 26.

(5) ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 138.

(6) ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع نفسه، ص 140.

5. البنية التحتية لإدارة المعرفة: وتعرف البنية التحتية لإدارة المعرفة كما يلي⁽¹⁾:

تعتبر ضرورة قصوى لتسهيل ودعم استخدام الآليات وتطوير النظم وتوفير الأساس و القاعدة للمدى البعيد وتعتبر البنية التحتية لإدارة المعرفة وسيط مهم في إدارة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة فهي تعد دعامة فعالة لحماية إدارة المعرفة وعملياتها في المؤسسة والمتمثلة في إدارة المعارف الموجودة، وإنشاء معارف جديدة وتتضمن البنية التحتية لإدارة المعرفة كل من:

- المحتوى ، العمليات ، الأفراد ، تكنولوجيا المعلومات ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي .

المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة

يوجد العديد من نماذج إدارة المعرفة نتطرق في دراستنا لأهمها فيما يلي:

أولاً: نموذج Duffy ويتضح هذا النموذج في ما يلي⁽²⁾:

اقترح Duffy نموذجاً لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل الآتي منطلقاً من أن المؤسسة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن أجل اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات وتسهم في زيادة ثروة المؤسسة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه المكون الجوهري فيها ، وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالاتي:

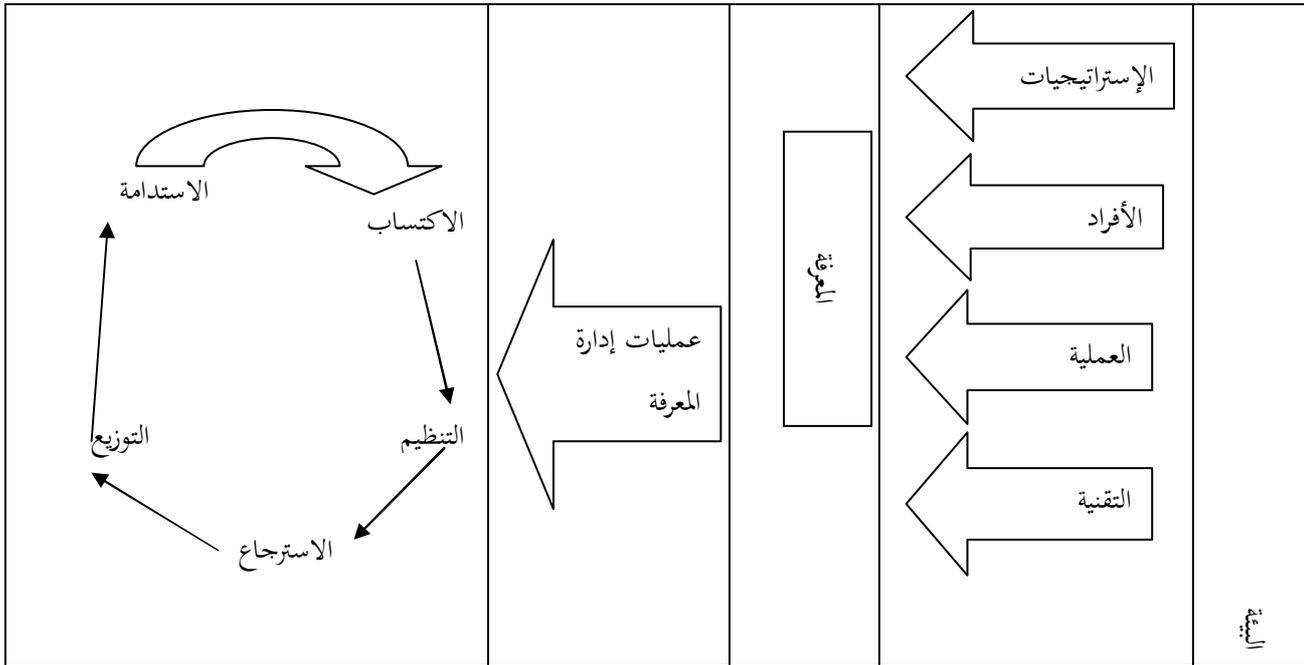
- اكتساب المعرفة وتشمل (الأسر والشراء، والتوليد)؛
- عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم)؛
- عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)؛
- عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل)؛
- عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية) .

ويخلص النموذج في الشكل التالي:

⁽¹⁾ محمد رشدي سلطاني، "المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة - دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة - الجزائر -، 2013، ص 20.

⁽²⁾ نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء- دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة -فلسطين-، 2011، ص 37.

شكل رقم(01): نموذج Duffy لإدارة المعرفة



المصدر: نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء-دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة-فلسطين-، 2011، ص 38.

ثانيا: نموذج Hanley يتضح هذا النموذج في ما يلي⁽¹⁾:

في عام 2000 عرضت Hanley نموذج مؤسسة AMS لأنظمة الإدارة الأمريكية وهذه النموذج يتضمن ثلاث عمليات جوهرية هي:

1. اكتشاف المعرفة :

حيث شكلت المؤسسة مجموعتي عمل رسمية، الأولى هي مركز AMSCAT للتقنية المتقدمة (AMS centres) والثانية هي برنامج أفضل التطبيقات، والذي يستخدم أفضل منهجية للتطبيق من داخل وخارج المؤسسة؛

2. أسر المعرفة وتنظيمها :

استخدمت تقنيات مساعدة ناجحة لإدارة المعرفة، تمكن من أسر المعرفة بمعنى الحصول عليها مثل : البريد الصوتي والإلكتروني والتحدث بالفيديو وسميت هذه التقنيات ب (إكسبريس المعرفة) ؛

3. المشاركة بالمعرفة:

طورت المنظمة بنية تحتية أطلق عليها: معرفة أنظمة الإدارة الأمريكية AMS know وهي خدمة معلوماتية تضم متخصصين لمراجعة المكتبات ؛

⁽¹⁾ عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، "إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية"، دار الكتب والوثائق العلمية، ط1، الإسكندرية- مصر-، 2017، ص ص 157، 158.

فضلا عن أن النموذج يتضمن بناء نوعين من الشبكات الرسمية هما:

● **جماعة الاهتمام Communitites of interest** : وتتكون من أشخاص ليس بالضرورة أن يكونوا من داخل برنامج إدارة المعرفة ؛

● **جماعة الممارسة Communitites of practice**: هم من يقع عليهم عبئ تنفيذ برنامج المعرفة .

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة لا يتوقف عند توفير المعرفة واستثمارها وإنما يتعداه إلى تجسيدها في جميع أنشطتها ومختلف ميادينها من أجل خلق معارف جديدة وتنمية ما لها من معارف للتمييز بها دون غيرها من المؤسسات، لذلك يجب على المؤسسة أن تكون داعمة لهذه الإدارة من أجل ضمان استمراريتها.

خلاصة :

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تعتبر أحدث المفاهيم في علم الإدارة ، و تعتبر من أهم العناصر الحيوية المؤثرة على نوعية وجودة العمل ، حيث نجد أنها عبارة عن الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات و المعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها وهي تسعى لتفعيل إمكانيات المؤسسة.

كما تعتبر إدارة المعرفة ممارسة عملية فعالة وأكثر من ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال ومواكبة لمتطلبات البيئة الاقتصادية ، فتزيد من عوائد المؤسسة الاقتصادية كما تحسن الموقف التنافسي و على الرغم من صعوبة قياسها فإنها تعد أمراً حاسماً للمؤسسة و ضرورة قصوى من أجل نجاحها واستمرارية نشاطها .

الفصل الثاني:

أثر إدارة المعرفة على

أداء الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية عاملاً أساسياً من عوامل التنمية والتطور فهي تحتل مكانة مميزة وتحظى بالاهتمام الكبير من طرف المؤسسات، حيث تنصب جهود الرؤساء حول أداء الموارد البشرية، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها أو القطاع الذي تنتمي إليه على أداء مواردها البشرية، وعليه فإن تحسين هذه النتائج أو بالأحرى تحسين أداء الموارد البشرية يعد الضمان الرئيسي لاستمرارها، لذا وجب العمل على تحسين وتطوير مهارات وأداء الموارد البشرية بصفة مستمرة و يتركز ذلك على عنصر حيوي مهم يتمثل في المعرفة و كيفية استخدامها كوسيلة للترقية لمستوى المعارف والخبرات والتوجه نحو أداء مثالي .

ولهذا سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى النقاط التالية :

المبحث الأول : ماهية أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث : علاقة إدارة المعرفة بأداء الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

يتخذ المورد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة وذلك لارتباطه بمختلف وظائفها ونشاطاتها ولاعتباره العنصر الفعال والذي على أساسه يتحدد نجاح أو فشل المؤسسة، لذلك تسعى كل المؤسسات لتطوير وتقييم مواردها البشرية وزيادة فعالية أدائهم.

المطلب الأول: تعريف الأداء .

قبل التطرق لأداء الموارد البشرية يجب أولاً التعرف على الأداء وذلك فيما يلي:

1. لغة: أدى، أداه، تأدية، أي أوصله وقضاه، فهو مؤد، وأداه على فلان أعانه⁽¹⁾.
2. اصطلاحاً: و قد تعددت التعاريف الخاصة بالأداء ونختصر بذكرها ما يلي:
"هو سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين"⁽²⁾.
كما يعرف الأداء على أنه: "تحقيق البرامج المتمثلة في النتائج والمخرجات التي تنتجها المؤسسات، وله أبعاد متعدد مثل: الكفاءة والفعالية والعدالة"⁽³⁾.

أما Phlorino فيعرض مفهوم الأداء من خلال التعريفين الآتيين:

- **تعريف الأول:** لا يمكننا أن نتحدث عن الأداء في المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحسين الثنائية: قيمة – التكلفة، بمعنى تحسين مخلق الثروة ولا يعني هذا بأن نعمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها. وهذه الثنائية يمكن التعبير عنها بمصطلح القيمة المضافة والتي تمثل الزيادة في القيمة التي تضيفها المؤسسة إلى كل ما تحصل عليه من الغير.
 - **التعريف الثاني:** لا يمكننا أن نتحدث عن الأداء إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع، أخذنا بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك (بمعنى أقل هدر للموارد)⁽⁴⁾.
- ومما سبق يمكن طرح التعريف الشامل التالي:

الأداء هو مجمل النتائج المحققة والمخرجات المرتبطة بوظيفة أو جزء من المؤسسة أثناء السعي لتحقيق أهداف المؤسسة .

(1) مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزبادي، مرجع سبق ذكره، ص 43، 44.

(2) حمزة محمود، "التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 2، عمان- الأردن -، 2011، ص 89.

(3) لورانس أوتول، كينيث مائير، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، "كتاب كامبردج في الإدارة العامة المنظمات والحوكمة والأداء"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة -مصر- ، 2013، ص 19.

(4) ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية- المؤسسة العمومية بالجزائر"، دار المحمدية العامة، ب ط، الجزائر-الجزائر-، دون سنة، ص 12.

الفصل الثاني.....العلاقة بين إدارة المعرفة أداء الموارد البشرية

من بين أهم المفاهيم التي ترتبط بالأداء مفهومي الكفاءة والفعالية إذ تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى أما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية

لإيضاح مفهوم أداء الموارد البشرية يجب التطرق أولاً إلى تعريف المورد البشري وذلك كما يلي: "هو جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توحد وتضبط وتوضح أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائفهم المؤسسة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة في عملية التبادل التي تتم بينهم تعويضات متنوعة هي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية"⁽²⁾.

أما أداء المورد البشري فيعرف كما يلي: "هو عبارة عن المستوى الذي يحققه المورد البشري عند قيامه بعمله من حيث كمية وجوده المقدم من طرفه أي الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومدربين ومهندسين... الخ"⁽³⁾. أو "هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز والنتائج والنتاجات وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز والنتائج والنتاجات من ناحية أخرى"⁽⁴⁾.

كما يعرف أحمد اللقاني بأنه:

"كل ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل معين"⁽⁵⁾. ويعرفه إشكناني بأنه:

"هو ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين يتم تحديده من قبل المؤسسة لتحقيق أهداف معينة"⁽⁶⁾.

-
- (1) سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان -الأردن-، 2003، ص 138.
- (2) صفوان محمد المبيضين، عايش بن شافي الأكلبي، "التخطيط في الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ب ط، عمان -الأردن-، 2015، ص 9.
- (3) وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، ب ط، قلمة- الجزائر-، 2004، ص 123.
- (4) عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية دلالتها في البيئة العربية المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ب ط، القاهرة -مصر-، 2003، ص 15.
- (5) مروة حسين علي، "العوامل النفسية المؤثرة في الأداء المدرسي"، دار أجد للنشر والتوزيع، ب ط، عمان -الأردن-، 2017، ص 99.
- (6) وفاء برهان برقاي، "إدارة الموارد البشرية- المفهوم والوظائف والإستراتيجيات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط 1، عمان -الأردن-، 2012، ص 263.

وأيضاً يعرف بأنه:

"محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل"⁽¹⁾.

مما سبق يمكن طرح التعريف الشامل التالي:

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

— من التعاريف السابقة نجد أن الباحثين اتفقوا عند نقطة مستوى الأداء والذي هو كما يلي:

هو دالة التفاعل بين الأنشطة والنتائج من جهة ومتغير الموقف الذي يؤثر على مدى مساهمة الأفراد العاملين في إنجاز مهامهم من جهة أخرى وقد يطلق عليه مصطلح كفاءة الأداء، وهي النسبة بين الجهد المبذول للمهام الوظيفية والنتائج المنجزة، أو هي نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المحصلة حيث كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون عالية كما وأنه كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فالنتيجة أيضاً تكون كفاءة عالية⁽²⁾.

المطلب الثالث: عناصر أداء المورد البشري

تحرص كل المؤسسات على مراقبة ومتابعة تطور مجموعة من العناصر لدى المورد البشري والتي هي كالآتي:

1. الإنتاجية: هي نتيجة دمج قدرات وحوافز المورد البشري مع بيئة العمل فعندما تتدهور العملية الإنتاجية أو تتطور فإن التغيير عادة ما يتبع أثر تعزيز المهارة و الحافز أو بيئة العمل الدافعة للأداء العالي والتي يمكن تلخيصها في المعادلة التالية: الأداء = F (القدرة، الدافع، البيئة)⁽³⁾.
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه المورد البشري عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء⁽⁴⁾

(1) سيد محمد جاد الرب، "التخطيط الإستراتيجي - منهج لتحقيق التميز التنافسي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ب ط، القاهرة- مصر، 2016، ص 270.

(2) موقف عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق - أفكار حديثة ورؤية مستقبلية"، دار الفراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن، 2011، ص 208.

(3) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن، 2015، ص ص 128، 129.

(4) أسعد احمد محمود عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة - فلسطين، 2008، ص

3. **المقدرة على العمل:** تكتسب المقدرة على العمل بالتعلم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات المورد البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة ولن يأتي ذلك إلا من خلال:

أ. **حسن اختيار العاملين:** المفاضلة بين الموارد البشرية من حيث المؤهلات والمهارات، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم؛

ب. **التدريب والتكوين:** وذلك لرفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الفعالية و هي مكتملة لاختبار العاملين وتساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال⁽¹⁾.

4. **الإبداع:** هو التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة⁽²⁾.

بالإضافة إلى عناصر أخرى نوجزها كالآتي:⁽³⁾

- **الاتصال:** القدرة والفعالية في بث وإيصال وفهم المعلومات وتبادلها؛
- **المبادرة:** الرغبة والقدرة على التشخيص والتعامل مع الفرص بهدف تحسين الوضع الحالي؛
- **مهارات تخطيطية وتنظيمية:** القدرة على وضع الأهداف وحملتها والعمل وإدامة النظم في المؤسسة؛
- **فريق العمل والتعاون:** مدى التعاون مع زملاء العمل وإمكانية المشاركة بفاعلية في فرق العمل؛
- **الحكم الشخصي السليم:** القدرة على تحديد الأفعال المناسبة بطريقة تدل على حسن التقدير وإصدار الأحكام؛
- **الاعتمادية:** الاستجابة والمعولية والوعي بمحتوى الوظيفة ودقة أدائها ومعرفة أسرارها أي إمكانية الاعتماد على المورد البشري في أداء الوظيفة؛
- **القيادة:** القدرة على لعب دور الفاعل القوي والدليل ومتخذ القرار والمحفز للآخرين.

(1) براء رجب تركي، "نظام الحوافز الإدارية - ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد"، دار الرابطة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان -الأردن-، 2015، ص ص 85، 86.

(2) جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان -الأردن-، 2009، ص 7.

(3) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان -الأردن-، 2008، ص 664.

المطلب الرابع: محددات أداء المورد البشري

إن أداء الموارد البشرية الفعال هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة نذكر منها:

أولاً: المحددات الداخلية:

وتنقسم المحددات الداخلية إلى ما يلي:

1. **الجهد:** هو الناتج من حصول المورد البشري على التدعيم (الخوافز) مقابل الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته⁽¹⁾.
2. **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية للمورد البشري التي يستخدمها لأداء وظيفته وتسمى أحياناً بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل⁽²⁾.
3. **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد المورد البشري أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي توجيه جهد المورد البشري، بمعنى أن أداءه يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم الوعي والترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناءً على هذا الفهم وهو المعنى والدلالة التي تشكل بالنسبة للعامل لجاء عمله⁽³⁾.

ثانياً: المحددات الخارجية:

وتتمثل المحددات الخارجية في ما يلي⁽⁴⁾:

1. **متطلبات العمل (الوظيفة):** ويعني بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛
2. **بيئة التنظيم:** وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية تؤثر في الأداء الفعال للمورد البشري منها أهداف التنظيم وهيكلته والإجراءات المستخدمة كعوامل داخلية، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية ومنه تظهر لنا المعادلة التالية:
الأداء = كفايات المورد البشري × متطلبات الوظيفة × بيئة التنظيم
حيث كفايات المورد البشري هي: معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه أي (المحددات الداخلية).
ويتضح ذلك من خلال الشكل الآتي:

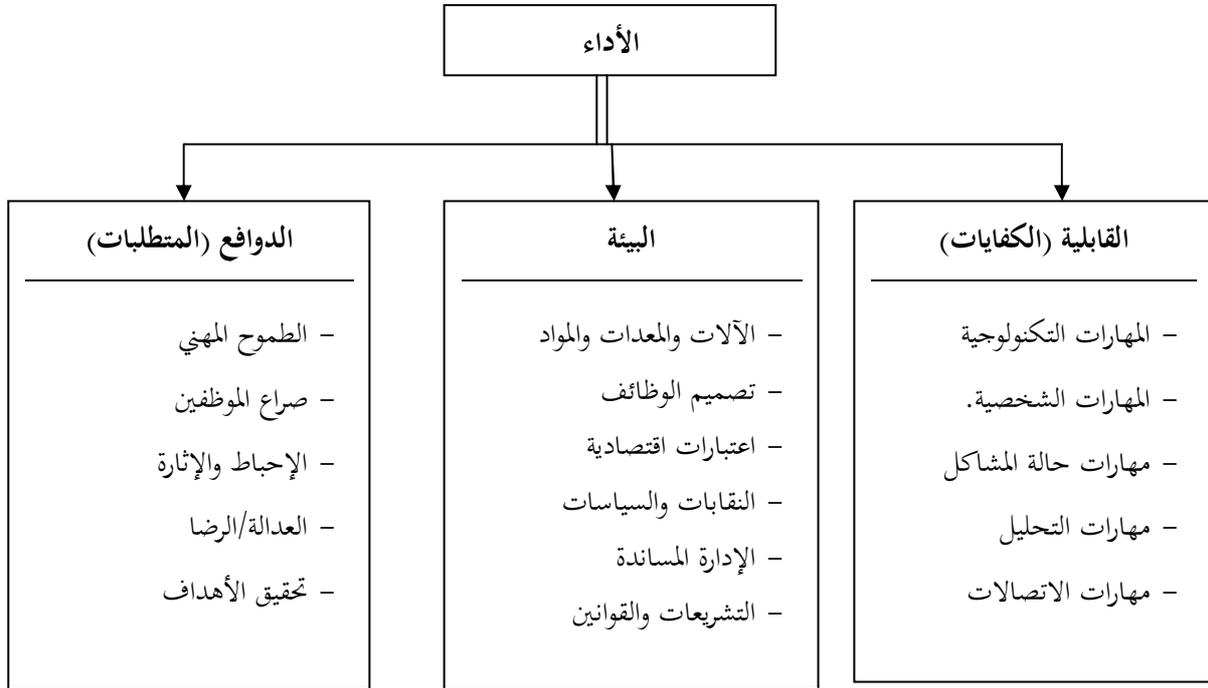
(1) رواية حسن محمد، "إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، ب ط، تانيس - مصر، 2001، ص 210.

(2) جلال الدين بوعطيط، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على المال المستفيدين بمؤسسة سونلغاز عنابة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، قسنطينة - الجزائر، 2008، ص 74.

(3) جلال الدين بوعطيط، مرجع نفسه، ص 74

(4) بلال خلف السكرانة، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن، 2011، ص 39.

الشكل رقم (02): شكل يوضح محددات أداء المورد البشري



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجية متكامل"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان-الأردن-، 2006، ص 266.

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

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

تعتمد المؤسسات على الموارد البشرية في مختلف نشاطاتها بالتالي فإن نجاحها أو فشلها مرتبط بمستويات أداء هؤلاء لذلك تسعى المؤسسات إلى تحسين أدائهم و ذلك عبر تقييمهم لاكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء كل مورد على حدا .

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته:

من أجل إلقاء الضوء على تقييم الموارد البشرية يجب التطرق لما يلي:

أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

يتضح مفهوم أداء الموارد البشرية فيما يلي:

1. تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

استأثر موضوع تقييم أداء الموارد البشرية باهتمام واسع من الكتاب والباحثين، لذلك نجد له العديد من التعاريف ومنها:

«هو مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا وبيان الانحرافات وأسبابها وطرائق معالجتها علميا وعمليا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عالية وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة الموارد البشرية»⁽¹⁾.

وأیضا هو: «تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء الموارد البشرية وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة، كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات»⁽²⁾.

أو: «هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للموارد البشرية حيث يتم تحديد مدى كفاءة أدائهم وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقا، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها»⁽³⁾.

حسب همشري: «تقييم أداء المورد البشري وظيفية أساسية أخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويقصد به ببساطة عملية قياس المؤسسة لنقاط قوة المورد البشري وضعفه أو العمل خلال فترة زمنية معينة وفق معايير محددة»⁽⁴⁾.

مما سبق يمكن استخلاص التعريف الشامل التالي:

(1) نصر حمود مزنان فهد، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن -، 2009، صص 24 - 25.

(2) محمد قاسم المقابلة، "الإدارة المعلوماتية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط 1، إربد - الأردن -، 2013، ص 47.

(3) مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن -، 2016، ص 99.

(4) ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن -، 2007، ص 160.

الفصل الثاني.....العلاقة بين إدارة المعرفة أداء الموارد البشرية

هو عملية منظمة تهدف لقياس وتحليل مستوى كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة وذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير المعدة مسبقا.

يستخلص الباحثون من تعاريف تقييم أداء الموارد البشرية مجموعة من الخصائص العملية وذلك كما يلي⁽¹⁾:

- هاته العملية تنصب على أداء المورد البشري أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى؛
- هاته العملية تشمل الحكم على نجاح المورد البشري في وظيفته الحالية وعلى مدى نجاحه في المستقبل بشكل موضوعي ودون تحيز؛
- هاته العملية تخضع لمعايير أداء وأسس مقارنة ؛
- عملية دورية تتم غالبا كل سنة أو أقل من ذلك حسب المؤسسة وحسب الوظيفة التي يشغلها المورد البشري.

2. أبعاد تقييم أداء المورد البشري:

يهتم تقييم أداء المورد البشري بمجموعة من الأبعاد وهي كالاتي⁽²⁾:

- تحديد معدلات ومعايير للأداء واضحة ومفهومة وموضوعية؛
- رصد وتحليل مستويات أداء الموارد البشرية ؛
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية للتعرف على أوجه القوة والضعف؛
- الاهتمام بالتعرف على مدى أداء المورد البشري لواجبات وظيفته ؛
- ملاحظة سلوك المورد البشري واتجاهاته وأثر خصائصه الشخصية على أدائه؛
- ضرورة تحديد فترة زمنية معينة لتقييم الأداء؛
- بيان موقف الموارد البشرية في الماضي كما يهدف لتنمية وتطوير الأداء المستقبلي.

ثانيا: أهمية تقييم أداء المورد البشري:

حظي موضوع تقييم أداء المورد البشري بأهمية واسعة، وتتجلى هاته الأهمية من خلال ما يلي:

1. **الترقية والنقل:** إذ يكشف تقييم أداء المورد البشري عن قدراتهم وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته⁽³⁾.

2. **التحفيز:** يفيد تقييم أداء المورد البشري في توفير الأساس السليم والموضوعي لتحفيز العاملين في المؤسسة، حيث يفيد تقييم أداء المورد البشري في تحديد قيمة العلاوات السنوية التي يحصل عليها المورد البشري من

(1) حمزة الجبالي، "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان -الأردن -، 2016، ص 190، 191 .

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "دليل الإدارة الذكية لتنمية المواد البشرية في المنظمات المعاصرة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط 1 ، المنصورة -مصر -، 2007، ص 168.

(3) مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ب ط ، عمان -الأردن -، 2000، ص 87.

الفصل الثاني.....العلاقة بين إدارة المعرفة أداء الموارد البشرية

الراتب الذي يحصل عليه إذا تحصل على تقييم أداء بتقدير امتياز أو جيد جدا أو مقبول كما قد لا يحصل على العلاوات إذا كان تقديره ضعيف⁽¹⁾.

3. تحسين علاقات العمل بين الموارد البشرية ورؤسائهم: العمل على خلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بينهم و بين رؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في أدائهم لعملهم مكان تقدير واهتمام رؤسائهم⁽²⁾.

4. تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى مواردها البشرية، ثم إن هؤلاء لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفزهم ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر في الجوانب المرتبطة بالموارد البشرية من حيث القوة والضعف، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى أدائهم في تحقيق أهداف المؤسسة⁽³⁾.

كما لها أهمية على مستوى المديرين وتمثل فيما يلي:

- دفع المديرين والمشرفين على تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم⁽⁴⁾.
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحية وواقعية عند اتخاذ القرارات⁽⁵⁾.

(1) خبراء المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ، "إدارة الموارد البشرية -تخصص إدارة مكتبية -"، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ،ب ط ، جدة -المملكة العربية السعودية - ، 2008 ، ص 89

(2) ربحي مصطفى عليان، "إدارة المكاتب - الأسس والعمليات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن -، 2009، ص 283.

(3) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان -الأردن -، 2007، ص 152، 153.

(4) محمود عبد الفتاح رضوان، "الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة -مصر -، 2012 ، ص 59.

(5) يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن -، 2006، ص 227.

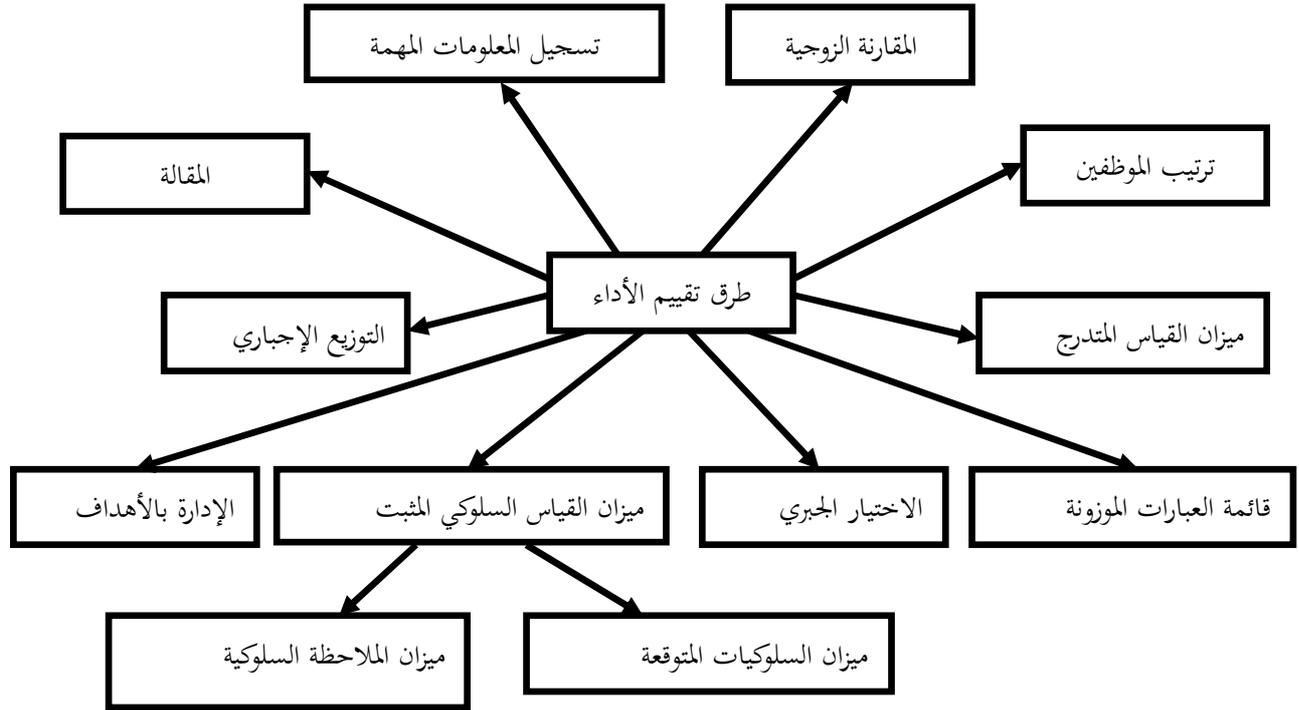
المطلب الثاني: طرق تقييم أداء المورد البشري وخطواتها:

تتم عملية تقييم أداء المورد البشري وفق مجموعة من الطرق تختلف من مؤسسة لأخرى وكذلك عبر مجموعة من الخطوات الأساسية والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: طرق تقييم أداء المورد البشري:

هناك العديد من الطرق لتقييم أداء المورد البشري وضحها محمد الصيرفي بكتابه بالشكل الآتي:

شكل رقم (03): طرق تقييم أداء المورد البشري



المصدر: محمد الصيرفي، "قياس وتقويم أداء العاملين"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية- مصر- 2008، ص22.

نختصر في دراستنا التطرق لبعض من طرق تقييم أداء الموارد البشرية و ذلك كما يلي:

1. طريقة التوزيع الإجباري: تتضح هذه الطريقة في ما يلي⁽¹⁾:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل في إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المؤسسات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الموارد البشرية بما يتماشى مع

⁽¹⁾ صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ب ط، الإسكندرية- مصر- ، 2002، ص387.

الفصل الثاني.....العلاقة بين إدارة المعرفة أداء الموارد البشرية

التوزيع التكراري العادي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

- 10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا؛
 - 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة؛
 - 40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة؛
 - 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة؛
 - 10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا؛
- ويلتزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين ؛
- أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، و40% بدرجة مقبول، و20% بدرجة ضعيف و10% بدرجة ضعيف جدا .

2. طريقة الوقائع الحرجة:

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم⁽¹⁾.

3. طريقة قوائم المراجعة:

تقوم هذه القوائم بشرح جوانب كثيرة من سلوك الموارد البشرية في العمل، والصفات الواجب توفرها فيهم، ووضعها في القائمة، مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوفر في أداء الموارد البشرية بوضع علامة (√) مثلا، ويقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين وموضوع أمامه علامة (√)⁽²⁾.

4. طريقة التقرير الوصفي أو المكتوب: نلخص هذه الطريقة في ما يلي⁽³⁾ :

في هذه الطريقة يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير في نهاية فترة معينة عن أداء الموارد البشرية وتعليقاته على هذا الأداء معتمدا على عناصر الأداء المستمد من واجبات ومسؤوليات الوظيفة بالإضافة إلى سلوكه وعلاقته بالآخرين، وقد يطلب من الرئيس كتابة التقرير على نموذج معد مسبقا ويحدد فيه العناصر التي سيتم التقييم على

(1) صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ب ط ، الإسكندرية- مصر - ، 2001، ص276.

(2) أحمد ماهر، " الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر- الإسكندرية -، ب ط ، 2003، ص279.

(3) محمد عبد الوهاب حسن عشموي، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، مصر- القاهرة-، ط 1، 2013، صص138، 139.

الفصل الثاني.....العلاقة بين إدارة المعرفة أداء الموارد البشرية

ضوئها، وتعتبر طريقة التقارير المكتوبة من أكثر الوسائل شيوعاً في مجال التطبيق العملي لقياس الكفاءة، فهذه التقارير تكشف عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير هذا الأداء بالإضافة إلى ضرورة توفر الصفات الواجب توافرها في شاغلي الوظائف ويشمل التقرير عادة على النقاط الرئيسية التالية:

– العمل والإنتاج؛ الصفات الشخصية، القدرات، المواظبة .

وبهذه الطريقة يكون قياس الأداء مرة واحدة خلال السنة قبل وضع التقرير النهائي ويكون التقدير بمرتبة ممتاز أو جيد أو متوسط أو ضعيف.

5. طريقة القياس المتدرج:

تعتمد تلك الطريقة على عدد من خصائص السلوك والأداء، ويطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في المورد البشري المطلوب تقييمه، ويختار الرئيس الدرجة التي يمنحها للفرد من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من 5 درجات⁽¹⁾.

جدول رقم (01): درجات مقياس القياس المتدرج

الخصائص	ممتاز	جيد جداً	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
المبادأة	-	-	-	-	-
المواظبة	-	-	-	-	-
الاتجاهات	-	-	-	-	-
التعاون	-	-	-	-	-
جودة العمل	-	-	-	-	-
إجمالي	-	-	-	-	-

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ب ط، 2012، ص 23.

6. طريقة الصفات: نلخص هذه الطريقة كما يلي⁽²⁾:

تستخدم هذه الطريقة في تقييم العديد من الأعمال، خاصة تلك التي تقدم خدمات لا يمكن قياس أداء المورد البشري بها كما ونوعاً فتلجأ المؤسسات لاستخدام طريقة الصفات لقياس الأداء، ويتطلب ذلك تطبيق الخطوات

⁽¹⁾ محمد عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ب ط، القاهرة- مصر -، 2012، ص 23.

⁽²⁾ محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن-، 2004، ص 139، 140.

الفصل الثاني.....العلاقة بين إدارة المعرفة أداء الموارد البشرية

التالية:

- أ. تحديد العناصر اللازم اعتمادها كـمقياس للتقييم، مثل مستوى الأداء، علاقة المورد البشري مع رؤسائه، علاقته مع زملائه في العمل، قدرته على تحمل المسؤولية، المحافظة على أوقات الدوام الرسمي، المعرفة الفنية، الانضباط في العمل، تمتعه بروح المبادرة وغيرها من العناصر التي قد تراها الإدارة ذات أهمية للتقييم ؛
- ب. إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة مثل: ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، راسب؛
- ج. تحديد نقطة لكل درجة كالتالي:

جدول رقم (02): درجات تقييم طريقة الصفات

الدرجة	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	راسب
النقاط	10	8 - أقل من 9	7 - أقل من 8	6 - أقل من 7	5 - أقل من 6	أقل من 5

المصدر: محمد فالج صالح، "إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل"، دار حامد للنشر والتوزيع، ب ط، عمان-الأردن-، 2004، ص 140.

د. وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذه الغاية يطلق عليه اسم نموذج تقييم الأداء؛

و. يطلب من المقيم تدوين ملاحظته بجانب كل عنصر من عناصر التقييم أو في المكان المخصص لذلك في أسفل النموذج؛

هـ. يتم جمع النقاط التي حصل عليها المورد البشري لتحديد تقديره النهائي فالعامل الذي حصل على مجموع قدره 90 فما فوق يعتبر تقديره: ممتاز، ومن حصل على مجموع قدره 80 فما فوق يعتبر جيد جدا وهكذا؛

ي. يقوم الشخص الذي أعد التقييم بتوقيعه مع تحديد تاريخ إعداده.

7. طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي: نلخص هذه الطريقة كما يلي (1) :

يقوم المقيم بترتيب المورد البشري طبقا لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم، هذه الصفات قد تكون: التعاون مع الزملاء، المعرفة بالواجبات والمهام، القدرة على اتخاذ القرارات، الدقة في العمل، تقبل الأفكار الجديدة، القدرة على حل المشكلات، العلاقة مع العملاء ؛

-ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح بين 1 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي من أ إلى ر في حالة الترتيب الرمزي والرقم 1 يمثل الرمز أ، للترقية بين أفضل وأقل أداء ؛

(1) مصطفى مصطفى كامل، "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ب ط، القاهرة - مصر -، 1994، ص 286، 287.

شكل رقم(03) : شكل يوضح الترتيب الرقمي والرمزي

عالي	المدى	منخفض
جدا 1 أو أ	مثلا الدقة في العمل	جدا 10 أو ر
العلاقة مع الرؤساء		

المصدر : مصطفى مصطفى كامل، "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ب ط، القاهرة -مصر-، 1994، ص 287.

تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة وسريعة التطبيق وكذا سريعة الفهم من قبل الموارد البشرية يعاب عليها بعض المشاكل كالتحيز لبعض الأفراد.

8. طريقة الإدارة بالأهداف:

يجري تصميم عملية تقييم الأداء من خلال الإدارة بالأهداف كما يلي :

يتفق الرئيس المباشر المقيم مع مرؤوسيه (كل على حدا أو مع فريق العمل الذي يرأسه) على أهداف يتوجب على الطرف الثاني (المرؤوس) إنجازها أو تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، هذا الاتفاق هو بمثابة عقد بين الطرفين يلتزم الطرف الثاني أمام الأول بإنجاز ما اتفق عليه حيث على أساسه يتم تقييم أدائه، و يتضح من خلال ذلك الأهداف المتفق عليها بين الطرفين⁽¹⁾.

فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه وتمتاز الإدارة بالأهداف خاصيتين هما:

- موجهة نحو النتائج الفعلية؛
- تعمل بشكل أفضل عندما يشارك الموارد البشرية في عملية الإدارة بالأهداف⁽²⁾.

ثانيا: خطوات تقييم أداء المرء البشري:

كأي عملية إدارية أخرى تتم عملية تقييم أداء المرء البشري عبر مجموعة خطوات وهي كالاتي:

1. التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء الموارد البشرية فيه: ليتم تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف⁽³⁾.

2. تحديد معايير الأداء: بمشاركة الموارد البشرية طبقا للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويجب أن تكون هذه المعايير واضحة وموضوعية بدرجة مناسبة حتى يمكن فهمها وقياسها⁽⁴⁾.

(1) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي-"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان -الأردن -، 2005، ص 386.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون، "، مرجع سبق ذكره، ص 250، 251.

(3) محمد قاسم القريوتي، " الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان -الأردن -، 2010، ص 188.

(4) أسامة محمد عبد المنعم، "إدارة الموارد البشرية"، على الرابط: <http://vb.ckfu.orgt/43123.htm> تاريخ الإطلاع: 28/3/2019

الفصل الثاني.....العلاقة بين إدارة المعرفة أداء الموارد البشرية

3. اختيار الطريقة المناسبة للتقييم: بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء الموارد البشرية إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام، لأنها ستصبح محور العلاقة بين المرؤوسين والرئيس⁽¹⁾.

4. قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي⁽²⁾:

— ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة؛

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

5. عقد دورات لمناقشة عملية التقييم: تعقد الإدارة اجتماعات دورية للمشرفين ليناقدش هؤلاء عملية تقييم الموارد البشرية والمشاكل التي واجهتهم في القيام بها وأسبابها وكيف يمكن التغلب عليها، ليطلعوا على آراء بعضهم بعض حول العمل والموارد البشرية والسياسات الإدارية المتبعة والظروف المحيطة بهم على وجه العموم⁽³⁾.

6. تقييم الأداء:

المرحلة الأخيرة يتم فيها التوثيق والذي يسجل مقابلة التقييم والحكم على تحقيق الأهداف ويجب أن يكون التقييم موضوعيا بكل معنى الكلمة⁽⁴⁾.

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء المورد البشري.

تعتبر عملية تحديد المعايير مهمة جدا لنجاح عملية تقييم أداء المورد البشري وبدونها يصعب الحكم على العمل المنجز، ويقصد بمعايير الأداء ما يلي⁽⁵⁾:

• «الأساس الذي ينسب إليه المورد البشري وبالتالي يقارن به ويحكم عليه، أو هي المستويات التي يعد فيها الأداء جيد ومرضيا» ؛

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين هما⁽⁶⁾:

1. جانب موضوعي:

(1) محمد قدرى حسن، " إدارة الأداء المتميز - قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ب ط، الإسكندرية -مصر -، 2015، ص 267.

(2) عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة -مصر-، 2012، ص 23.

(3) محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ب ط، الإسكندرية -مصر -، 2003، ص 337.

(4) مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة -مصر-، 2008، ص ص 147، 148.

(5) عرابة الحاج، " أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات - دراسة مقارنة -"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ب ط، القاهرة -مصر-، 2015، ص ص 254، 255.

(6) هيرمين أغنيس، ترجمة : سامح عبد المطلب عامر، " إدارة الأداء"، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 1، عمان -الأردن-، 2011، ص 113.

الفصل الثاني.....العلاقة بين إدارة المعرفة أداء الموارد البشرية

يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة وتحقيق الأهداف؛

2. جانب سلوكي:

العوامل التي تجعل المورد البشري يؤدي بشكل جيد، كالمعرفة الصريحة، المعرفة الإجرائية، الدافع وهذا الأخير يتضمن ما يلي:

- الرغبة في زيادة المجهود مثل: (سأذهب للعمل اليوم)؛
- اختيار مستوى المجهود مثل: (سأبذل قصارى جهدي بالعمل، مقابل سأعمل بدون مجهود)؛
- الرغبة في الإصرار على الاستمرار في هذا المستوى للمجهود مثل: سأترك العمل بعد مدة قصيرة مقابل سأعمل مهما كانت الظروف .
- معالجة شكاوي العملاء وإدارة الاجتماعات وكتابة التقارير والمواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء وقيادة المرؤوسين⁽¹⁾.

3. جانب الشخصية:

هي مجموعة خصائص وسمات الشخص التي تميزه عن غيره، وتتضمن الشخصية عناصر مثل: تكوين الإنسان العاطفي والعقلي والجسمي، وكما توضح استعدادات الإنسان ومعارفه وقدراته، ومهاراته، واهتماماته، وقيمه، واتجاهاته، ودوافعه، وأهمها الإبداع والمبادأة والتعاون؛ إن هاته المعايير تحدد بعدين من حياة المورد البشري: أدائه الحالي وإمكاناته المستقبلية⁽²⁾.

ولتكون هاته المعايير دقيقة يشترط أن تتوفر بها مجموعة من الشروط كالاتي⁽³⁾:

– الصدق و الثبات و التميز والقبول من الموارد البشري.

المطلب الرابع: أخطاء وطرق تحسين أداء المورد البشري :

كأي عملية إدارية هناك مجموعة من الأخطاء التي يجب تجنبها من أجل النجاح وكذلك هناك مجموعة من الطرق لتحسين هاته العملية وهي كما يلي:

أولاً: أخطاء عملية تقييم أداء المورد البشري:

هناك العديد من الأخطاء التي تخل بعملية تقييم أداء المورد البشري منها:

1. التحيز الشخصي: يتأثر تقييم الأداء أحياناً بالتحيز الشخصي للمشرف، فيؤدي إلى تقييم لا يعكس

مستوى المورد البشري الفعلي، يمكن التقليل من هذا التحيز عن طريق إشراك الآخرين في عملية التقييم⁽⁴⁾.

(1) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط 1، الإسكندرية - مصر، 2006، ص 416.

(2) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون - منحنى نظمي -"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2007، ص ص 267، 268.

(3) سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143.

(4) خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، "إدارة أداء الفروة البشرية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ب ط، الجيزة - مصر، 2015، ص 39.

2. إختلالات التقييم بسبب الاعتبارات الشخصية: ويتضح سبب هذا الخطأ في ما يلي (1):
هو خطأ تابع أي أنه ينجم عن الخطأ الأول، وقد يترسخ إذا كان الرئيس ممن يحبون تملق المرؤوسين له، ونسخ الهالة الأسطورية لهم؛
ثم إن هذا الخطأ قد يحدث بسبب الحساسيات التي تدفع رئيسا جديدا إلى تغيير التقييم الذي كان قد أعطاه الرئيس السابق لمرؤوسيه وذلك رغبة من الرئيس الجديد في أن يظهر للإدارة أن الرئيس السابق كان مخطئا أو مقصرا في تقييمه للموارد البشرية .

3. غياب المعايير والمقاييس الكمية :

التي تسهل ترجمة الصفات والمؤهلات وأنماط السلوك ووحدات الإنجاز إلى درجات وتقديرات تعتمد للترتيب والمقارنة، فغياها يؤدي إلى الارتجال والاجتهاد الذي قد يخطئ وقد يصيب، وعندها يصبح الأمر خاضعا للمزاجية والشخصية لذلك تتباين التقديرات التي يمنحها المشرفون والرؤساء تبعا لدرجات تساهلهم أو شدتهم (2).

4. خطأ النزعة المركزية: حيث يميل بعض المديرين إلى إعطاء قيمة متوسطة لجميع المرؤوسين عند استيفاء نماذج تقييم الأداء الخاصة بهم، فعابا ما يتجنبون إعطاء تقديرات مرتفعة جدا أو تقديرات منخفضة جدا لمرؤوسيهم خوفا من المسائلة (3).

5. عدم السماح للمورد البشري بالخطأ: وتظهر سلبياتها في ما يلي (4):

من الخطأ دائما أن ننكر على أي موظف التعلم من أخطائه والاستفادة منها، فمن الخطأ نتعلم الصواب، وهذا لسببان فعلى المؤسسة أن تسمح بالوقوع في الخطأ ولو بشكل عارض على الأقل:
— حينما يقع الموظف في الأخطاء سيمكنه أن يرى بنفسه عاقبة أفعاله وبالتالي سيعرف ما يمكن أن يحدث كنتيجة لكل خطوة يتخذها؛
— يسمح الوقوع في الأخطاء له بالتعرف على حدود العملية أو الأسلوب الذي يطبقه للخطة بينما توجد بعض الخطوات التي يمكن تعديلها دون أن تلحق الضرر بالعملية .

ثانيا: طرق تحسين تقييم أداء المورد البشري:

إن واحدا من أهم أهداف عملية تقييم أداء المورد البشري هو تحسين أدائه من خلال الخطوات التالية:

(1) فوزي عطوي، خالد الدجاني، " الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي"، اتحاد المصارف العربية، ب ط، بيروت-لبنان-، 1993، صص 93، 94.

(2) محمد أحمد عبد النبي، " إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، ط 1، عمان-الأردن -، 2010، صص 216، 217.

(3) راوية محمد حسن وآخرون، " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، ب ط، الإسكندرية -مصر-، 2007، صص 25.

(4) أحمد أبو السعود محمد، " الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين"، دار المعارف، ب ط، الإسكندرية - مصر-، 2004، ص ص 166-167.

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد الأسباب التي أدت للانحراف في أداء المورد البشري عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموارد البشرية فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائق للموارد البشرية أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والموارد البشرية يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشرية، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور، والخوافز، بالإضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابًا كنوعية المواد المستخدمة، نوعية الإشراف، نوعية التدريب، وظروف العمل... الخ⁽¹⁾.

2. تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به: وذلك كما يلي⁽²⁾ :

تقل درجة الاحتلال في تقييم أداء الموارد البشرية حسب درجة المصداقية والوثوق بالمقياس المستخدم، حيث يهدف تقييم الأداء إلى تقييم الإنجاز ومقدرة الأفراد، ومع ذلك قد لا تحقق هدفها بسبب العديد من القيود (الأخطاء المذكورة سابقاً)، لذا كلما استند التقييم على أساليب ومقاييس موضوعية للأداء كلما زادت درجة المصداقية والملائمة في تقييم الأداء، بينما لو استندت على الكثير من المعايير الشخصية كلما كان التقييم أقل صدقاً؛ كما يفقد القائمون على التقييم الثبات والوثوق بالتقييم كذلك المصداقية نتيجة استخدام معايير متباينة غير متناسقة لذا يجب اعتماد مقاييس موضوعية للتقييم.

3- تدريب المسؤولين على قياس و تقييم الأداء: وذلك كما يلي⁽³⁾:

يتضح بصفة عامة أن المدير الضعيف من زاوية قياس وتقييم مرؤوسيه يفشل في قياس وتقدير الإنجاز بطريقة ملائمة ومن هنا يتضح أن المشرفين على عملية التقييم بحاجة إلى تدريب لتنمية إدراكهم ومهاراتهم والمعرفة بالأساليب الملائمة لقياس أداء الآخرين منهم في حاجة إلى:

- تنمية المعايير الموجهة لقياس وتقييم الأداء و توفيرها؛

- ممارسة عملية التقييم وفهمها؛

⁽¹⁾كمال أبو الشرش، " الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن -، 2016 ، ص142.

⁽²⁾ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن -، 2016، ص- ص 142-144.

⁽³⁾عمارة لعبيدي، "محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقارنة إدارة الجودة الشاملة، -دراسة حالة مؤسسة روائح الورود-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر- الجزائر-، 2015، ص 135.

- فهم الجوانب السلوكية في عملية التقييم و كيفية قياسها .

4. - التغذية العكسية للأداء:

هي عملية تزويد الموارد البشرية بنتائج أعمالهم (سلبا أو إيجابا) من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تعديل سلوك الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، وغالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد المكافآت المالية للموارد البشرية وترقياتهم⁽¹⁾:

نظرا لأهمية المورد البشري الكبيرة تسعى المؤسسة لتقييم أداءه و قياسه بصفة دورية من أجل ضمان استمرارية نشاطها وعملها ولذلك تتبع خطوات ومعايير أساسية و قياسية لتجنب أخطاء التقييم وإعطاء أفضل نتيجة لتنمية وتطوير وتحسين أداء الموارد البشري.

(1) عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"، دون دار نشر، ط 1، القاهرة - مصر، 2003، ص 329

المبحث الثالث: تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية

تؤثر إدارة المعرفة وترتبط بالموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً كونها جزء لا يتجزأ منهم كما تعتبر عنصر محوري في تحديد مستوياتهم وأدائهم ومدى تطورهم و ذلك بارتباطها بعدة متغيرات جوهرية في نجاح أداء المؤسسة منها التعلم التنظيمي، الرضا الوظيفي، التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية:

هناك أساس إستراتيجي يربط إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية وذلك كما يلي⁽¹⁾:

1. تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المؤسسات المختلفة؛
2. تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تطبيق منطق وتقنيات "إدارة الجودة الشاملة" في كل فعاليتها وعناصرها؛
3. تعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في وضع خططها الإستراتيجية والتشغيلية بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية، وما تستند إليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية تهدف إلى تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة وتطوير تقنيات الأداء بما يتناسب والمستويات التقنية السائدة في المؤسسة؛
4. تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى الابتكار وتحديث تقنياتها، ومصادرها المعرفية بالتواصل الإيجابي على مصادر الإنتاج المعرفي العالمي وتطويعه لمقتضيات البيئة المحلية، وكذا رصد مشاكل الأداء ومتطلبات تطويره؛
5. تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العملة وتركيبية المجتمع وتعمل على تطوير إستراتيجياتها وخططها وبرامجها وكافة فعاليتها بما يواكب تلك التطورات؛
6. تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدراتها التنافسية واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المؤسسات من المصادر المحلية والأجنبية؛
7. تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تطبيق الأصول والأعراف المهنية وتلزم نفسها والموارد البشرية فيها بإتباع تلك الأصول وتنمية الجوانب الاحترافية فيهم، ومن ثم توفير الشروط التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء العالية .

ومن جهة أخرى⁽²⁾:

— مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة — كما كان سابقاً — بل هي خلق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكامنة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز، فتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه العملية من

(1) عبد الله حسن مسلم، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط 1، عمان-الأردن -، 2015، ص ص 81-93.

(2) مصطفى يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري -تقني-عولمي"، مكتبة المجتمع العربي، ط 1، عمان-الأردن - 2014، ص 332.

الفصل الثاني.....العلاقة بين إدارة المعرفة أداء الموارد البشرية

خلال تنظيم وتصميم نظم مشاركة الموارد البشرية واستقطاب تعاونهم و انفتاحهم على أمور المؤسسة ومشاكلها، وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء، بذلك تكون مهمة إدارة الموارد البشرية هي تنشيط وتحفيز تبادل المعلومات والمعارف بين الموارد البشرية، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم حلقتها ونشرها وتدفعها في أرجاء المؤسسة.

المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على أداء المورد البشري من خلال التعلم التنظيمي.

من أجل الإحاطة بجوانب هذا العنصر وجب تقسيمه إلى عدة فروع كالآتي:

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي:

قبل التعرض لتعريف التعلم التنظيمي يجب علينا التطرق لتعريف التعلم والذي هو كالآتي:

"هو التغير المطرد في السلوك الذي يرتبط من ناحية بالمواقف المتغيرة التي يوجد فيها الفرد ويرتبط من ناحية أخرى بمحاولات الفرد المستمرة والاستجابة لها بنجاح"⁽¹⁾.

وهي أيضاً: "هو التغيير النسبي والمتواصل في سلوكية الفرد اعتماداً على حصيلة خبراته المتراكمة"⁽²⁾.

ومن التعاريف السابقة نطرح التعريف الشامل التالي:

التعلم هو تغير في سلوك الفرد الناتج عن تجاربه وخبراته .

أما التعلم التنظيمي فيمكن تعريفه كما يلي:

"هو عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المؤسسة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المؤسسة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المؤسسة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المؤسسة بشكل خاص، والثقافة التنظيمية بشكل عام"⁽³⁾.

"هو عبارة عن عملية اكتساب المعلومات، وتخزينها في ذاكرة المؤسسة ثم الوصول إلى هذه المعلومات ومراجعتها وتنقيحها من حين لآخر"⁽⁴⁾.

وأيضاً هو "هو عملية تحسين الأعمال من خلال معرفة مفهومه وتمييزه"⁽⁵⁾.

ومما سبق يمكن طرح التعريف الشامل كالآتي:

التعلم التنظيمي هو عبارة عن مجهود وتراكم خبرات أعضاء المؤسسة للوصول إلى نتائج تنظيمية متميزة تحفظ في ذاكرة المؤسسة.

(1) أيوب دخل الله، "التعلم ونظرياته"، دار الكتب العلمية، ط 1، بيروت- لبنان-، 2015، ص 13.

(2) شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن - ، 2009، ص 121.

(3) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 108.

(4) فايز عبد الرحمن الفروخ، "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان، ط 1، عمان- الأردن -، 2010، ص 15.

(5) محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن -، 2015، ص 88.

ثانيا: تأثير إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي:

تؤثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي والانطلاق نحو المعرفة المتعددة في مختلف حقولهم وتخصصاتهم ، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعل المورد البشري متفاعل اجتماعيا، ودفعه لمشاركة التطبيقات حيث أن تجسيد المعرفة يعني جعل المعرفة متاحة للجميع على أنها عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة والعكس وهذا ما يساعد الموارد البشرية على التعلم، ومثال على جعل المعرفة متاحة للجميع هو تهيئة التقرير الخاص بالدروس المتعلقة بإدارة مشروع وتكون متاحة للجميع وباستطاعة الموارد البشرية الذين عملوا عليها من استخدامها بغرض اكتساب المعرفة الضمنية من خلال دمج المعرفة، أما جعلهم متفاعلين اجتماعيا فذلك كون إدارة المعرفة تساعد على اكتساب المعرفة من خلال الفعاليات واللقاءات والحوارات غير الرسمية خاصة أي مناقشة القضايا المشتركة بصورة دورية⁽¹⁾.

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع الموارد البشرية في المؤسسة على التعلم المستمر فإن كل الموارد البشرية سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم خلال عملهم اليومي وتمكنهم من مواجهة التغييرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا حيث أن مهاراتهم وتوجهاتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة، وتوضح الآثار مباشرة لذلك في ما يلي:

1. أنه يصبح بمقدور الموارد البشرية التعلم أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة ؛
2. تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المختلفة⁽²⁾.

ثالثا: تأثير التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية:

يكمن الأثر في تحسينه لأداء الموارد البشرية ويتجلى من خلال النقاط التالية⁽³⁾:

- تمييز الموارد البشرية بسمات تجعلهم قادرين على التفاعل مع غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التقني الهائل، بحيث لا يتوقف دورهم عند نقل المعرفة بل يتجاوزها للتفاعل معها والتوسع فيها والاستفادة منها بالقدر الذي يساهم في رفع و تحسين كفاءة ومستوى أداء الموارد البشرية ؛
- يعمل التعلم التنظيمي على تهيئة الموارد البشرية بتوفير جميع المتطلبات التي تجعلهم قادرين على اكتساب المعرفة بصورة مستمرة وتمكنهم من الاستفادة منها لتحسين أدائهم؛

(1) عبد الستار العلي وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان- الأردن -، 2009، ص ص 276، 277.

(2) حسين عجالات حسن، "إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن -، 2006، ص 79.

(3) ليلي غضبان، "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال -"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة (01)، باتنة -الجزائر-، 2018، ص 153.

الفصل الثاني.....العلاقة بين إدارة المعرفة أداء الموارد البشرية

- يساهم التعلم التنظيمي في تزويد الموارد البشرية بالتقنيات والموارد المتطورة الملائمة لطبيعة النشاط ، والتي تساعدهم في النفاذ إلى قنوات الاتصال والمعلومات المرشدة إلى الأداء بسرعة ودقة أكبر، كما يعمل على زيادة القدرة على إنجاز الأهداف؛
 - التعلم التنظيمي له دور كبير في تقويم سلوك الموارد البشرية و ذلك من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم من أجل تحسين أدائهم و و زيادة قدرتهم على معالجة مشاكل العمل التي تعترضهم ؛
 - يكتسب المورد البشري من خلال التعلم التنظيمي معارف جديدة تساهم في تقديمه ابتكارات جديدة كما يحفزهم للتغيير المحتوم الذي ينجم عن الأهداف والأساليب؛
 - يتحصل المورد البشري من خلال التعلم التنظيمي بالمؤسسة على المهارات اللازمة والتي تعطيها ثقة في نفسه ما يجعله يحسن ويرفع من أدائه دون الاعتماد على الآخرين.
- من بين المهارات التي يكتسبها المورد البشري من خلال التعلم التنظيمي والتي تساهم في تحسين الأداء ما يلي⁽¹⁾:
1. الوصول إلى المعلومات: الرؤية، التجربة، آراء الخبراء؛
 2. وضوح التفكير: ويقصد به المنطق الاستثنائي، الرياضيات، الأطر العلمية لحل وتحليل المشكلات بشكل إبداعي؛
 3. فعالية الاتصال: من خلال التدريب لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة وأساليب وطرق الاتصال الرسمي وغير الرسمي؛
 4. فهم المجتمع الخارجي: وذلك بفهم مختلف أبعاد وعلاقات المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقضايا العالمية المعاصرة؛
 5. فهم البيئة الداخلية: من خلال فهم رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، وكذا السياسات المالية والإنتاجية ونظم وقواعد العمل.
- كما تشكل روابط العلاقة بين هذين المفهومين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية من خلال جملة الفوائد التي تعود على المؤسسة من عمليات الأداء ومساندتها لعلاقات الموارد البشرية ما ينتج عنها عملية التعلم الجماعي المستمر، ولكي تنجح المؤسسة في التحول من الضعف إلى التميز في الأداء عليها أن تتبنى مفاهيم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي⁽²⁾.
- كما تتضح العلاقة بينهما في النموذج التالي :

(1) مركز الدراسات الإستراتيجية، "الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة"، مركز الدراسات الإستراتيجية، عدد 30، جدة - المملكة العربية السعودية-، 2012، ص 36.

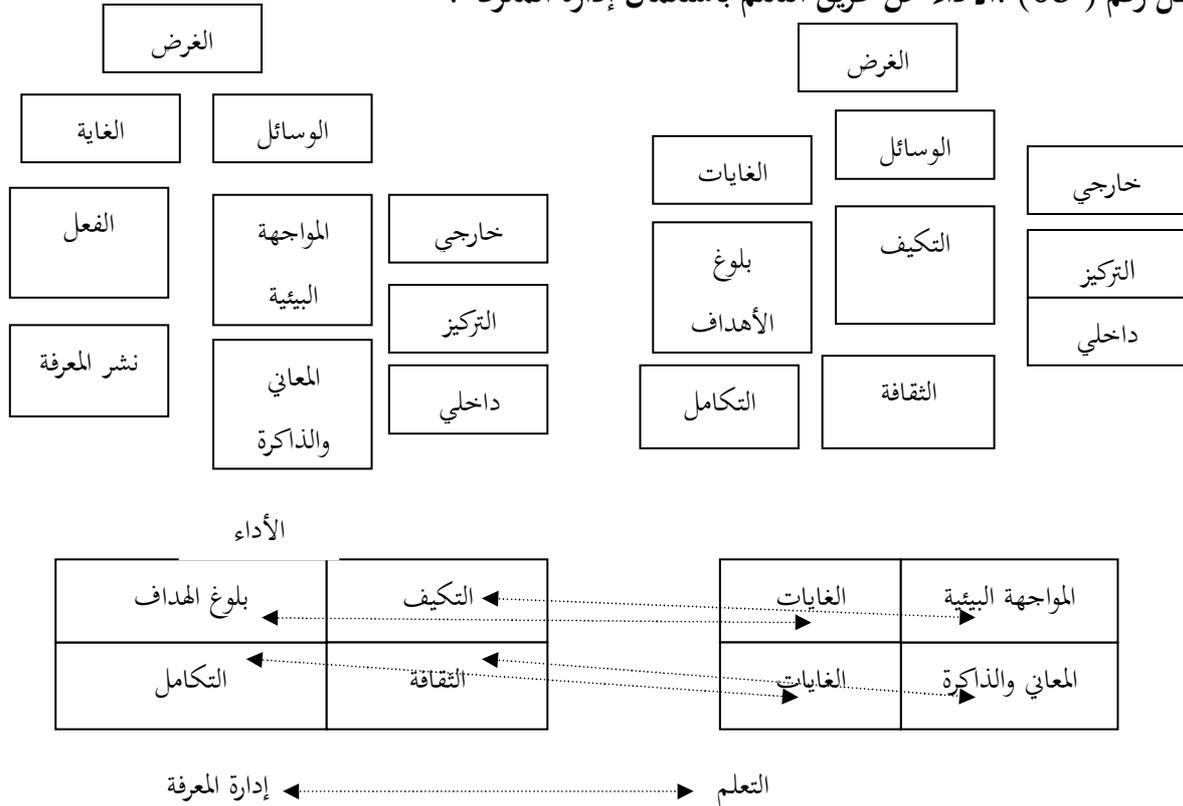
(2) حسان حامي، "إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، الجزائر-، 2016، ص 135.

الفصل الثاني.....العلاقة بين إدارة المعرفة أداء الموارد البشرية

أنموذج Gorelick & al: ويختصر النموذج في ما يلي⁽¹⁾:

وهو نموذج يتكامل فيه الأداء و عمليات التعلم التنظيمي التي تجعل المؤسسة قادرة على البقاء في البيئة المتغيرة ، و يستند هذا النموذج على التوافق والاعتمادية المتبادلة بين أربع وظائف للأداء وأربع وظائف للتعلم و ذلك كما يلي :

شكل رقم (05) :الأداء عن طريق التعلم باستعمال إدارة المعرفة :



المصدر: أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال - التعلم التنظيمي - المنظمات المتعلمة الأداء المتميزة"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن -، 2016، ص 51.

يتضح من الشكل أن الأداء له أربع مؤشرات هي (التكيف، بلوغ الأهداف، الثقافة، التكامل)؛ فإذا كان التركيز خارجي فإن وسيلة المؤسسة لبلوغ غرضها في الأداء هو التكيف وغايتها هي بلوغ الأهداف وإذا كان التركيز داخلي فوسيلتها هي الثقافة وغايتها التكامل؛

ومؤشرات التعلم هي (المواجهة البيئية، الفعل، المعاني والذاكرة، ونشر المعرفة)؛ فإذا كان تركيزها خارجي فإن وسيلتها هي المواجهة البيئية وغايتها الفعل، وأما إذا كان تركيزها داخلي فإن وسيلتها هي المعاني والذاكرة وغايتها هي نشر المعرفة .

(1) أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال - التعلم التنظيمي - المنظمات المتعلمة الأداء المتميزة"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن -، 2016، ص 51، 52.

المطلب الثالث: تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال تقبل التغيير التنظيمي:

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع نقسمه للفروع التالية :

أولاً: تعريف التغيير التنظيمي:

يمكن تعريف التغيير التنظيمي كما يلي:

"التغيير التنظيمي هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة"⁽¹⁾.

و أيضاً هو عبارة عن: "التغيير التنظيمي هو جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المؤسسات، بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات الموارد البشرية، وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات"⁽²⁾.

أو هو: "التغيير التنظيمي هو تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل"⁽³⁾.

من مجمل ما سبق يمكن طرح التعريف الشامل التالي:

التغيير التنظيمي هو جهود مدروسة ومستمرة تهدف لتحسين عمل المؤسسة .

ثانياً: علاقة إدارة المعرفة بتقبل الموارد البشرية للتغيير التنظيمي:

عندما تعمل إدارة المعرفة على تحفيز مواردها البشرية من أجل الاستمرار في التعلم من بعضهم البعض فإن الموارد البشرية يميلون إلى عرض المعلومات والمعرفة التي يحتاجون إليها من أجل التأقلم في كل مرة تتطلب فيها الظروف بالمؤسسة ذلك يساعدهم على توقع الأحداث المفاجئة ومعالجتها بالاعتماد على النوعية بالأفكار الجديدة"⁽⁴⁾.

كما إن الاشتراك بالمناقشات الحرة وجلسات الحوار التي تعمل على إعداد الموارد البشرية تزيد من سرعة استجابتهم للمتغيرات التي تطرأ على المؤسسة في البيئة المحيطة بها وتجعلهم أكثر قابلية لتقبل هذا التغيير، لذا فإدارة المعرفة تعمل على تجهيز الموارد البشرية للتأقلم بشكل كبير على الأوضاع الجديدة"⁽⁵⁾.

(1) زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان- الأردن - ، 2006، ص 21.

(2) جمال عبد الله محمد، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن - ، 2014، ص 59.

(3) أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن - ، 2012، ص 20.

(4) عامر عبد الرزاق الناصر، "إدارة المعرفة - في إطار نظم ذكاء الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ب ط ، عمان- الأردن - ، 2015، ص 59، 60.

(5) خضر مصباح إسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة -التحديات والتقنيات والحلول-"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن - ، 2009، ص 120.

ثالثا: تأثير التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية:

هناك وجود لعلاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره حيث يهدف للتغلب على مشكلات العمل، وكذا زيادة الإنتاجية والربحية بالاعتماد على أساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع، حيث تحفز هاته العلاقة الموارد البشرية لبذل قصارى جهدهم وإنجاز الأعمال بحرية أكبر من خلال السلطة الممنوحة لهم في كافة المستويات الإدارية، و التغيير التنظيمي بصفة عامة يهدف إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات الموارد البشرية وقدراتهم واستحداث الأوضاع التنظيمية والأساليب الإدارية للتنظيم التي تحقق بها المؤسسة سبق. ويعتبر هدف التغيير التنظيمي بصورة رئيسية هو تعديل سلوك الموارد البشرية واتجاهاتهم وخصائصهم وتحفيزهم لتحسين العمليات الفردية والجماعية والمهمة في اتخاذ القرارات وتحديد المشاكل⁽¹⁾.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر التغيير التنظيمي التي تؤثر في أداء الموارد البشرية فالهيكل التنظيمي المرن يمنح الفرصة للموارد البشرية من أجل المشاركة الفعالة كما يسمح لهم بتقديم اقتراحات من أجل تحسين العمل وتطويره وتحقيق الإبداع والابتكار وهو ما يرفع من روحهم المعنوية التي تساهم في زيادة مستوى أدائهم⁽²⁾. التغيير في الموارد البشرية يدفعهم إلى تعديل الطريقة المتبعة في أداء عملهم ويكون هذا التأثير بدرجات متفاوتة حسب اختلاف طموحهم ومستوياتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، حيث ترجع تلك الآثار إلى أغراض التغيير التنظيمي و يعتمد نجاحه بصفة رئيسية على قدرة الموارد البشرية على تقبل هذا التغيير وتبني استعدادا إيجابيا نحوه⁽³⁾.

إن التغيير في السلطة والمسؤولية بما يتوافق مع التغيير التنظيمي يعمل على تحسين قدرات الموارد البشرية وإطلاق معارفهم وطاقاتهم ويقدم لهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وهو ما يتطلب إفساح المجال للموارد البشرية لتطوير نفسها، كما أن للاتصال داخل التنظيم دور مهم في عملية تبادل المعلومات ونقلها بين العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية حيث يؤدي إلى توجيه سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية للاتصال فتعني شرح خطط التغيير التنظيمي للموارد البشرية والتأكد من تحقق التعاون بينهم، حيث يساهم الاتصال في تحفيز الموارد البشرية والتنسيق بينهم وبين جهودهم، وفي تحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية وتحقيق التفاهم بينهم وبين الإدارة العليا مما ينعكس بالإيجاب على الأداء⁽⁴⁾.

(1) ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص ص 176، 177.

(2) سعيد يس عامر، "التغيير ومصادره وآثاره"، مجموعة بحوث ومقالات تم جمعها بالتعاون مع وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ب ط ، القاهرة - مصر، 1992، ص 45.

(3) صبرينة لطرش، عديلة العلواني، "التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين -دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية تيجيكو سكيكدة"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 9، أم البواقي -الجزائر، جوان 2018، ص 735.

(4) ليلي غضبان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 177، 178.

المطلب الرابع: تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي:

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة لما يلي:

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي:

يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي:

"هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجيات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل"⁽¹⁾.

وأيضاً هو: "اتجاه أو موقف الموارد البشرية نحو المؤسسة التي يعملون فيها أو العمل في حد ذاته أو زملاء العمل أو عوامل نفسية أخرى متعلقة ببيئة العمل"⁽²⁾.

أو هو: "مشاعر الفرد اتجاه وظيفته والنتائج عن إدراك الحال لما تقدمه الوظيفة إليه، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة، أي قدرة عمله على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته"⁽³⁾.

مما سبق يمكن طرح التعريف الشامل التالي:

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

ثانياً: علاقة إدارة المعرفة بالرضا الوظيفي للموارد البشرية: تظهر كما يلي⁽⁴⁾:

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

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

2. إن الموارد البشرية أصبحوا أفضل استعداداً للتغيير؛

هتان القاعدتان تؤديان إلى الشعور بالرضا والأمن الوظيفي وذلك بسبب اكتسابه للمعرفة وبسبب تحسين مهاراته ورفع قيمتهم في السوق نسبة إلى غيرهم من الموارد البشرية بالمؤسسات الأخرى.

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

(1) خيرة المجموعة العربية للتدريب والنشر، "الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ب ط، القاهرة- مصر -، 2014، ص 12.

(2) أحمد ستي السيد، "دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر"، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، ب ط، مكة المكرمة- المملكة العربية السعودية-، 2012، ص 17.

(3) فاروق عبدة فلي، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن-، 2005، ص 259.

(4) خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

الفصل الثاني.....العلاقة بين إدارة المعرفة أداء الموارد البشرية

تجعل الموارد البشرية قادرين على أداء أعمالهم بفعالية كبيرة ، بالتالي تؤدي لزيادة الرضا الوظيفي لديهم خاصة باعتماد أسلوب تعظيم القيمة بالتدريب والتطوير ما يزيد من دافعية الموارد البشرية⁽¹⁾.

ثالثا: تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية:

دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء تشهد تطورا في نتائجها عبر الزمن، حيث كان الاعتقاد السائد في الماضي بأن المورد البشري الذي يكون راضيا في عمله يكون أكثر إنتاجية ولكن الدراسات الحديثة لم تكشف عن وجود علاقة خطية واضحة بينهما، وكشفت عن نتائج متضاربة وعن علاقة معقدة بعدة اتجاهات⁽²⁾.

ويعود ذلك لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

— أن مستوى الإنتاجية في بعض الأعمال يكون محددًا بشكل لا يسمح بأية تقلبات بالتدخل فيه، حيث يكون هناك حد أدنى للإنتاجية لبقاء المورد البشري في عمله مثلا أو أن يكون عمله مرتبط بأداء زملائه أو بأداء الآلة ،

— أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في بعض الحالات قد لا تكون مباشرة وإنما من خلال عوامل وسيطة مثل: الأجور، والمكافآت⁽³⁾.

وقد شهدت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء البشري لثلاث اتجاهات كالاتي:

— **الاتجاه الأول:** يرى أن الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى الزيادة في أداء الموارد البشرية، حيث أن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل ويقلل من فرص انتقال المورد البشري أو تغييره وإهماله⁽⁴⁾.

— **الاتجاه الثاني:** يرى أن الأداء هو الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي⁽⁵⁾.

— **الاتجاه الثالث:** يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي نتيجة ربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين، وبالتالي فليس هناك علاقة عضوية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية في خدماتها⁽⁶⁾.

بالإضافة إلى رأي آخر يضيف اتجاه رابع وهو كالاتي:

— **المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية:**

(1) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 278.

(2) حسين حريم، "السلوك التنظيمي بسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 4، عمان -الأردن - 2009، ص 93.

(3) جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي البسيوني، "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر والتوزيع، ط 4، الرياض - المملكة العربية السعودية -، 2004، ص 212.

(4) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 214، 215.

(5) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 112.

(6) مصطفى نجيب شاويش، مرجع نفسه، ص 112.

الفصل الثاني.....العلاقة بين إدارة المعرفة أداء الموارد البشرية

ويركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية، فهو المرآة التي تعكس انطباع الموارد البشرية بالمؤسسة عن جميع العناصر الموضوعية بها ويوضح أن الموارد البشرية هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف، فإنه كلما كانت صورة المؤسسة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك لرفع الروح المعنوية وبالتالي الارتقاء بأدائهم ومن ثم يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو ما يربط بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية⁽¹⁾.

تساهم إدارة المعرفة في الارتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية سواء بصفة مباشرة من خلال توفيقها لهم متطلبات عملهم وزيادة مستوى معرفتهم وكذا توجيههم لكيفية تبادل المعرفة ونقلها فيما بينهم أو بصفة غير مباشرة من خلال تأثيرها على متغيرات وسيطة هي التعلم التنظيمي قبول التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي والتي بدورها تؤثر إيجاباً على مستوى أداء الموارد البشرية .

(1) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "تخطيط المسار الوظيفي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ب ط ، القاهرة-مصر- ، 2013، ص

خلاصة :

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

و أن المعرفة ترتبط بالموارد البشرية ارتباطا وثيقا حيث تعمل إدارة المعرفة على الرفع من كفاءتهم وتحسين أدائهم عبر التعلم التنظيمي، ومساهمتها في تحقيق ما يسمى بالرضا الوظيفي لهم كما تشكل أساس تقبلهم للتغيير التنظيمي، و هذا ما يحسن و يرفع من مستويات أدائهم .

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر

تمهيد :

إن الدراسة في الجانب التطبيقي تهدف بالأساس إلى إسقاط الإطار النظري على أرض الواقع، ولاعتبار المعرفة من أبرز تحديات العصر لتطلبها وجود تكنولوجيا متطورة ومهارات اتصال عالية لنقلها، ارتأينا أن نختار مؤسسة اتصالات الجزائر لتطبيق هذه الدراسة وذلك لكونها مؤسسة رائدة بمجال الاتصال وتقوم نشاطاتها بالأساس على وفرة تكنولوجيا متطورة ونظم معلومات حديثة وموارد بشرية ذات كفاءة، وانطلاقا من اعتبار أن تحسين أداء الموارد البشرية لا يتم من باب الصدفة وإنما نتاجا لجملة من العوامل من أهمها المعرفة وإدارتها لذا سنحاول في هذا الفصل العرف على مدى اعتماد مديرية اتصالات الجزائر - قلمة - على غدارة المعرفة من أجل إحداث تحسين في أداء مواردها البشرية و ذلك من خلال ما يلي :

المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني :إدارة المعرفة وتقييم أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية اتصالات الجزائر - قلمة -

المبحث الثالث :تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية - دراسة إحصائية - المديرية العملية اتصالات الجزائر

- قلمة -

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة واتصالات الجزائر

يعتبر الاتصال والتكنولوجيا الحديثة من أهم علامات التطور في المجتمع، والعالم ككل، والمؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر) هي من ضمن المؤسسات الرائدة في هذا المجال محليا، ولذا نسعى بهذا المبحث إلى التعريف بها.

المطلب الأول: تعريف و نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر اليوم طرفا فاعلا ملتزما بصفة مباشرة في مجال رقمنة المجتمع والاقتصاد الجزائري ولأجل إيضاح ذلك يجب التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر ومن أجل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر) يجب التطرق لما يلي :

أولا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر: تم تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر كما يلي :

هي مؤسسة عمومية جزائرية تأسست رسميا سنة 2003 في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس، وخدمات الانترنت جواب، والاتصالات الفضائية⁽¹⁾.

الشكل القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر: "مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر المسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 برأس مال قدر بـ 50.000.000.000 دج، تحت رقم: 02B0018083"⁽²⁾.

ثانيا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر: ترجع نشأة اتصالات الجزائر في حقيقة الأمر لما يلي⁽³⁾ :

1. وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في طاع البريد والاتصالات؛ وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000؛ حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والاتصالات وكرس للفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات؛ وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر"؛ وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة، وتم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية؛ كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية لقواعد

(1) وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

(2) عن موقع مؤسسة اتصالات الجزائر: www.algeriatelecom.dz تاريخ التصفح: 2019/04/15

(3) وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

المنافسة؛ وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم ، ترجع نشأة مديرية اتصالات الجزائر إلى نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر ككل سنة 2003 حيث نشأت معها كوحدة عملية فرع قلمة ومارست نشاطها منذ ذلك الحين إلى غاية سنة 2011 أصبحت مديرية بتفويض من DRT المديرية العامة لاتصالات الجزائر و أصبح اسمها DOT المديرية العميلة لاتصالات الجزائر و سنة 2016 انفصلت تماما عن المديرية العامة وأصبح لها حرية اتخاذ القرار و أصبح اسمها DO المديرية العملية ؛

المطلب الثاني: نشاطات وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف و ذلك م خلال مجموعة من النشاطات نذكر أهمها في ما يلي⁽¹⁾:

أولا: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتمحور أهم نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر في ما يلي :

1. تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
2. تصوير واستمرارية تسيير شبكة الاتصالات العامة والخاصة؛
3. إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تختصر أهم أهداف المؤسسة في النقاط التالية:

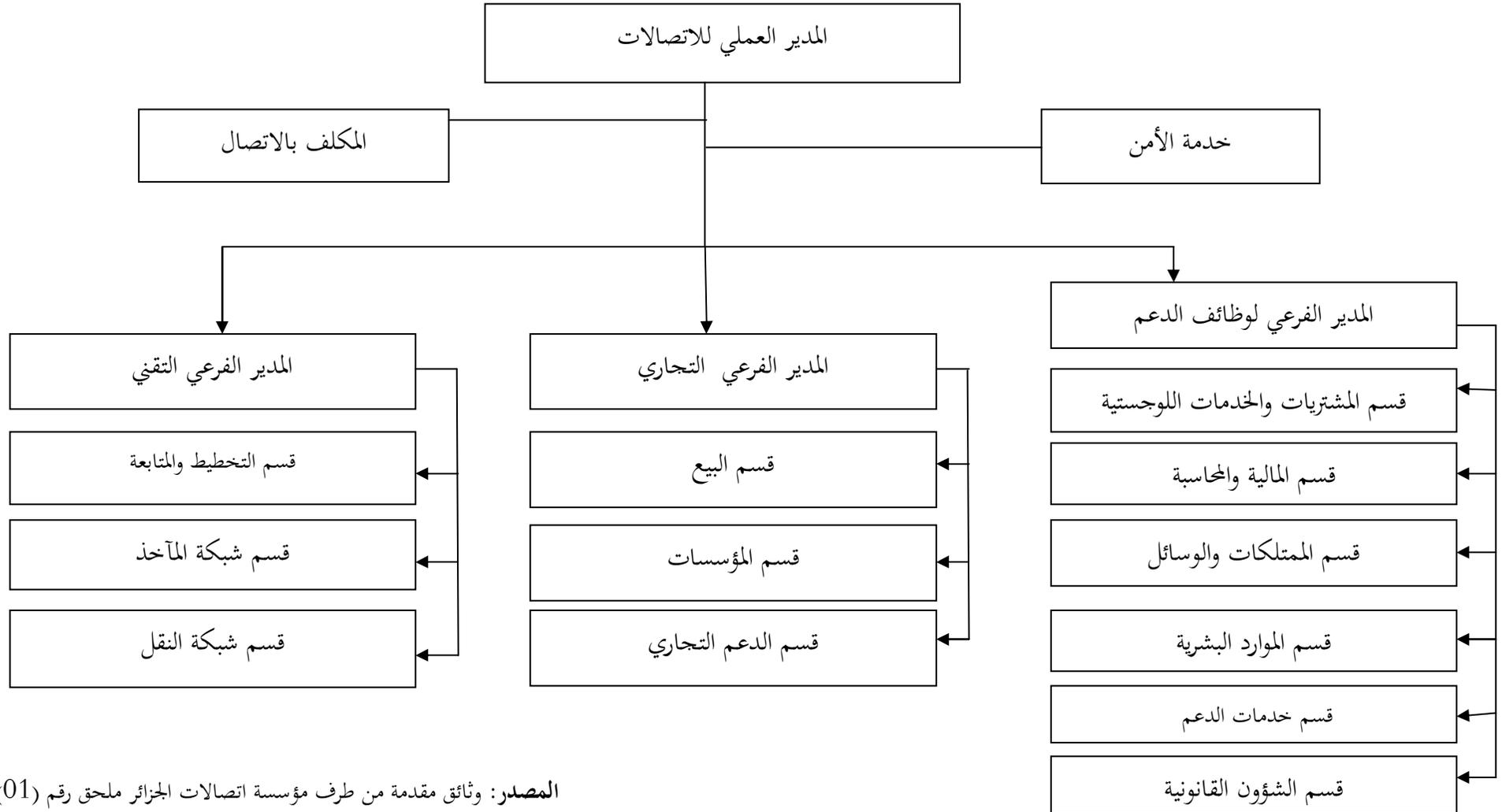
2. الجودة: تحسين جودة الشبكة لتكوين كما ينظر إليها كل زبون؛
3. الفعالية: وضع زبائننا في محور قراراتنا وإجراءتنا؛
4. نوعية الخدمات: توفير خدمات بأسعار تنمashi وتطلعات الزبون .
5. التعريف بالمديرية العملية اتصالات الجزائر -قلمة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية اتصالات الجزائر -قلمة-

يتلخص الهيكل التنظيمي للمديرية العملية اتصالات الجزائر - قلمة - في ما يلي:

(1) وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية اتصالات الجزائر - قالممة -



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ملحق رقم (01)

من خلال الشكل نلاحظ أن مكونات الهيكل التنظيمي تتمثل في ما يلي⁽¹⁾:

المدير العملي : Directeur opérationnel

هو المسؤول عن كل المصالح والدوائر المعتمدة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر حيث يرتبط بعلاقة مباشرة بكافة الوحدات ويعمل على مساعدته مصطلحتين هما:

1. المكلف بالاتصال : chargé de la communication

هو الناطق الرسمي للمؤسسة ؛

2. مصلحة خدمة الأمن : Service de sécurité

تعمل على مساعدة المدير على حماية ممتلكات المؤسسة والأشخاص ؛

I. المدير الفرعي التقني : S/d technique

هو المشرف على المصالح التقنية للمديرية وتطبيق إستراتيجية المؤسسة في هذا المجال؛ ويندرج تحت مسؤوليته العديد من المصالح وهي:

1. قسم التخطيط والمراقبة : Département Planification et suivi

المكلف بالتخطيط والمتابعة لإيصال الشبكة الهاتفية لمساحة أكبر وبجودة ونوعية أفضل وكذا تكلفة أقل، كما يتابع المسؤول عن تنفيذ مشاريع المديرية؛

2. قسم شبكة التوصيل : département Réseau d'accès

المخصصة في توفير شبكة المآخذ والأسلاك الهاتفية، وإيصالها لأكثر عدد من الزبائن؛

3. قسم شبكة النقل : département Réseau de transport

مسؤول على توصيل شبكة الألياف البصرية لأكثر عدد من الزبائن تعمل هاته الوحدة يدا بيد مع قسم شبكة التوصيل.

II. المدير الفرعي للمصالح التجارية S/D commerciale

هو المشرف على المصالح التجارية للمديرية العملية، وتطبيق إستراتيجية المؤسسة في هذا المجال؛ ويندرج تحت مسؤوليته العديد من المصالح وهي كالآتي:

1. قسم البيع : département ventes

تختص بمراقبة البيع والمبيعات، أي مسئول عن المبيعات؛

2. قسم المؤسسات : département corporate

وهي تمثل علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى، حيث تقدم لها خدمات ومعاملات خاصة تعود عليها بالربح الكبير؛

⁽¹⁾ مقابلة شخصية مع عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر

3. قسم الدعم التجاري: département Support

المسؤول عن أنظمة المعلومات في النشاط التجاري، والتسويق باستخدام أنظمة الإعلام الآلي .

III. المدير الفرعي لوظائف الدعم: S/D Fonctions

هو المسؤول عن تطبيق إستراتيجية المؤسسة في مجال وظائف الدعم؛

ويندرج تحت مسؤوليته العديد من المصالح وهي الآتي:

● قسم المشتريات والخدمات اللوجيستية: département Achats et logistique

مسؤول عن شراء كل ما يخص المديرية العملية من عتاد، وأوراق... الخ، وعلى توفير كل الوسائل المساعدة على العمل؛

● قسم المالية والمحاسبة: Département financier et comptabilte

مسؤول عن تسيير أموال المديرية العملية وتسيير ميزانيتها، وتسجيل دخول وخروج المواد المالية من الخزينة؛

● قسم الموارد البشرية: département R H

المسؤول عن تكوين وتدريب وتطوير إمكانيات المورد البشري ومهاراته، وعلاقته مع باقي العمال ومع الإدارة، ومراقبتهم من بداية علاقة العمل إلى غاية انتهائها؛

● قسم الممتلكات والوسائل: Département Patrimoineet et moyens

المسؤول عن ممتلكات ووسائل المديرية العملية من البناءات والمكاتب ووسائل النقل والتكنولوجيا؛

● قسم الشؤون القانونية: Section juridiques

المسؤول عن المعاملات القانونية في المديرية العملية ويمثل العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى؛

● قسم خدمة الدعم: Section Supports

المسؤول على دعم أنظمة المعلومات، مكلف بدعم أنظمة المعلومات في مجال الإعلام الآلي للمديرية العملية، ويعمل على توفير الحماية والشبكة بين المؤسسة والفروع.

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في مجالها لذلك يجب عليها التطور و التحسين بصفة مستمرة من أجل ضمان استمرارها وبقائها كرائدة في السوق خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع الاتصالات .

المبحث الثاني: إدارة المعرفة وتقييم أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قالمة

من اجل التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لإدارة المعرفة وقياسها وجب التطرق إلى واقع تطبيق إدارة المعرفة وكذلك أداء الموارد البشرية واختصار مدى عمل المؤسسة على تقييمهم وتحسين أدائهم.

المطلب الأول: واقع إدارة المعرفة بالمديرية العملية اتصالات الجزائر -قالمة-

بعد طرح مجموعة من الأسئلة على عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر - قالمة- وذلك من أجل إسقاط موضوع إدارة المعرفة على نشاطات المؤسسة والتعرف على مدى اعتماد المؤسسة عليها في نشاطاتها ومن خلال الإجابات المقدمة اتضح لنا ما يلي⁽¹⁾:

تعتمد المؤسسة على إدارة المعرفة في جميع نشاطاتها دون استثناء وذلك لتسهيل وتنظيم أعمالها، حيث أن المؤسسة ترى بأن اعتمادها على إدارة المعرفة يحقق لها ما يلي:

- التسيير الحسن والسلس لأعمال ونشاطات المؤسسة؛
- سرعة تنفيذ المهام بالتالي توفير الوقت والجهد؛
- زيادة التنظيم في أعمال المؤسسة؛
- تقليل الأخطاء وتفاديها؛

ومن أجل ذلك تسعى المؤسسة لدعم نشاطات المعرفة حيث تعمل على خلق جو ملائم وأكثر ديناميكية لخلق المعرفة وتوليدها حيث تقوم بما يلي :

- إعطاء الحرية لمواردها البشرية في تطبيق المعرفة بنشاطاتهم وذلك دون تجاوز التعليمات أي تسمح لهم بإدخال أساليب جديدة للعمل ضمن قانون المؤسسة؛
- تسمح لمواردها البشرية بالاتصال فيما بينهم دون مراعات المستويات أي مرونة الهيكل التنظيمي ودعمه لعمليات إدارة المعرفة؛
- توفير بنية تحتية إلكترونية متطورة لتسهيل نقل المعرفة بين مواردها البشرية منها:

HR accais :برنامج يسهل تسيير الموارد البشرية

ANTRANET خاص بالمؤسسة

FTP :بروتوكول نقل المعلومات يتم فيه نقل المعلومات ذات الحجم الكبير

GAYA Technique :نظام تسجيل وتخزين المعلومات التقنية

GAYA COMERCIAL :نظام تسجيل وتخزين المعلومات التجارية

ORACLE :نظام المحاسبة والمالية

بالإضافة إلى بريد إلكتروني email خاص بالموارد البشرية

⁽¹⁾ مقابلة شخصية مع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر

وأيضاً مكتبة إلكترونية عبر البريد الإلكتروني الجزائري

communication externe par email

- تقوم المؤسسة بنشر مختلف المعارف داخل المؤسسة حسب احتياجات الموارد البشرية وحسب متطلبات الوظيفة؛

كما تعمل المؤسسة على توفير معارف جديدة من خلال:

- استقطاب العمال ذوي المهارات والخبرة؛
- إرسال العمال بصفة دورية للتكوين والتدريب من أجل تنمية مهاراتهم (حيث توفر لهاته العملية جزء كبير من ميزانيتها)؛
- الحوار الجماعي من أجل تدارك الأخطاء ونقل المعارف؛
- توفير للموارد البشرية برامج إلكترونية وآلات متطورة لتسهيل العمل وللتمكن من التعامل معها ترسلهم لدراساتها خارج الوطن (الصين، إيطاليا)؛
- تبادل المعارف بين المديرية داخل المؤسسة؛
- توفر المؤسسة لمواردها البشرية وسائل متطورة لتخزين المعرفة مع إمكانية الرجوع إليها عند الحاجة؛
- كل مسؤول يراقب من هم تحت مسؤوليته لملاحظة أدائهم لنشاطاتهم، وسرعتهم وأسلوبهم في ذلك من أجل تدارك فجوات المعرفة، ففي حالة وجود نقص معين يتداركه بإرسال المورد البشري للتدريب أو التكوين؛

وبهذا يتضح لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تستغني عن إدارة المعرفة في مجال نشاطها بل وتسعى لتطبيقها في كل أعمالها و مصالحها؛

المطلب الثاني : قياس مدى تطبيق إدارة المعرفة بالمديرية العملية اتصالات الجزائر -قائمة-

بعد التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة يجب قياسها للتأكد من صحة المعلومات المقدمة لذا ارتأينا إلى تطبيق كل من مقياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة الخاص بآثر و مقياس مدى استعداد المؤسسة للدخول في برنامج إدارة المعرفة الخاص بالجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير على مؤسسة اتصالات الجزائر حيث قمنا بتوزيع المقياسين على عينة تتكون من ثلاث عمال من أجل دراسة الفرق في آرائهم وبعد الحصول على إجاباتهم تم قياسها و كانت النتائج كالآتي :

بالنسبة لمقياس مدى استعداد المؤسسة للدخول في برنامج إدارة المعرفة :

- حسب العامل الأول رئيس مصلحة الرواتب و الخدمات الاجتماعية :24 نقطة ؛
- حسب العامل الثاني تقني سامي في تسيير الموارد البشرية :22 نقطة ؛
- حسب العامل الثالث رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية و التكوين:23 نقطة ؛

ومنه يتضح لنا أن المؤسسة تقع ضمن الحقل الثاني لهذا المقياس حيث تعتبر المؤسسة على مقربة و في الطريق الصحيح فقط تحتاج للنضربعض القضايا المنظمية لتأمين التقنية الناجحة ؛

كما اتضح أن الاختلاف في آراء العمال طفيف بحيث كانت النتيجة تضع المؤسسة ضمن نفس النطاق ؛

بالنسبة لمقياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة :

- حسب العامل الأول رئيس مصلحة الرواتب و الخدمات الاجتماعية :19 نقطة ؛
- حسب العامل الثاني تقني سامي في تسيير الموارد البشرية:19 نقطة ؛
- حسب العامل الثالث رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية و التكوين:19 نقطة ؛

ومنه يتضح لنا أن المؤسسة ضمن الحقل الثاني لهذا المقياس حيث تعتبر المؤسسة في الاتجاه الصحيح ،

كما اتضح أن الاختلاف في آراء العمال جد طفيف بحيث كانت النتيجة تضع المؤسسة ضمن نفس النطاق ،

ومن خلال نتائج المقياسين يمكن القول أن المؤسسة في بداية اعتمادها على إدارة المعرفة و هي في الاتجاه الصحيح في ذلك وبهذا يظهر لنا تطابق بين نتائج القياس وما تم استنتاجه كواقع إدارة المعرفة من خلال إجابات العمال

المطلب الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر قالمة

بعد مقابلة تم إجرائها مع عينة من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر قالمة تم فيها طرح مجموعة من الأسئلة و التي تتمحور حول مواردها البشرية وكيفية تقييم أدائهم استخلصنا منها ما يلي :

أولا :تقييم أداء الموارد البشرية : تمتلك المديرية العملية اتصالات الجزائر موارد بشرية بتعداد يقدر ب233 يتوزعون على مختلف فروع ولاية قالمة محل إجراء الدراسة، تختلف المستويات التعليمية لمواردها البشرية حسب الوظائف حيث أعلى مستوى تعليمي هو درجة الماجستير على مختلف التخصصات ،تعمل المؤسسة على تقييمهم بصفة مستمرة وذلك كما يلي :

تقدم استمارة تقييم الأداء الفردي لكل مشرف يعمل فيها على تقييم أداء كل عامل على حدا حيث تحتوي هذه الاستمارة على معلومات تخص المقيم وهي كما يلي : اسم ولقب العامل، رقم التسجيل الخاص بالعامل، المنصب المشغول ، تاريخ التنصيب ؛

ومعلومات حول التقييم وهي : تاريخ التقييم، فترة التقييم من - إلى - ، عدد الغيابات ؛ ثم يقيم المشرف العامل من خلال مجموعة من المؤشرات وهي :

1. مؤشر مدى تحقيق الأهداف في الفترة المحددة : حيث يقيس المشرف درجة تحقيق العامل

للأهداف المسطرة له خلال فترة معينة تحدد بشهرين ويكون التقييم بمقياس خماسي كالآتي :

- ممتاز - جد مرضي - مرضي - يجب التحسين - غير كافي

يختار المشرف إحدى هاته الخيارات حيث كل خيار تقابله نقطة معينة وعلى ذلك الأساس يتم جمع النقاط المتحصل عليها من خلال تقييم كل هدف و وقت تنفيذه ليحصل العامل على تقييم عادل ؛

يختار المشرف إجابته حول أداء كل عامل لكل هدف على حدا وذلك خلال فترة مقدرة بشهرين ثم تجمع النقاط التي تحصل عليها العامل من خلال إعطاء قيمة لكل إجابة ولهذا المؤشر مجموع نقاطه ككل هو 60 نقطة تتوزع على الأهداف و درجة تطبيقها في الوقت المحدد ،ويتضح ذلك من خلال نموذج التقييم من خلال الأهداف الملحق رقم (02).

2. مؤشر أداء العمل : يقيس فيها المشرف مجموعة من العوامل الواجب توفرها في أداء عمالها منها :

● التخطيط و التنظيم و احترام الآجال، الاشتراك و المشاركة، الجاهزية ؛

يكون التقييم بنفس المقياس الخماسي الأول بحيث يجب المشرف على كل عنصر بإحدى تلك الخيارات التي يقابلها نقاط معينة تحدد أداء العامل لعمله ، إجمالي نقاط هذا المؤشر هي 25 نقطة ؛

3. مؤشر السلوك و التصرفات في العمل : يقيس فيها المشرف مجموعة من العوامل الواجب توفرها في

سلوك و تصرفات العامل ومنها :

● احترام إجراءات الرتب، القدرة على التواصل و التعاون مع فريق العمل، الحضور، النزاهة المهنية ؛

يكون التقييم بنفس المعيار الحماسي الأول حيث يجيب المشرف على كل العناصر المدرجة ضمن هاته العوامل بإحدى خيارات المعيار الحماسي حيث كل إجابة تقابلها نقطة خاصة بها ، إجمالي نقاط هذا المؤشر هي 15 نقطة، حيث إجمالي نقاط استمارة تقييم الأداء الفردي 100 نقطة ؛ في نهاية هذه الاستمارة يعطي المشرف ملاحظاته حول حضور العامل و نزاهته المهنية ويلحقها بملاحظات أخرى تتمثل في ما يلي :

● **المهارات الرئيسية التي تحتاج التحسين أو التكوين أو إعادة تشكيل العائلة المهنية :** يقدم

المشرف اقتراحاته من اجل تحسين أداء المورد البشري

● **المشاكل الرئيسية التي ظهرت أثناء تحقيق الأهداف :** يعبر فيها المشرف عن المخاوف التي قد

تعرض العامل أثناء تطبيقه للأهداف المحددة ،

● **في نهاية الاستمارة يوضع اسم ولقب المقيم ومنصبه من جهة وعلى الجهة المقابلة اسم ولقب الجهة**

المكلفة بالتصديق مع الختم الخاص به وفي وآخر الصفحة يسجل مكان وتاريخ المصادقة مع قرار

المشرف: إعادة التعيين الجزئية أو إعادة التعيين الكلية مع الحصيلة المسلمة للعامل

تتم مكافئة الموارد البشرية على أدائهم حسب حصيلتهم من النقاط و تسمى هاته المكافئة ب منحة المردودية الفردية تقدم كل سنة تتراوح قيمتها من 60000 دينار جزائري إلى 90000 دينار جزائري حسب نقطة المورد البشري أما المورد البشري الذي تكون نقطة تقييمه ضعيفة يجرم من هذه المنحة و يرسل للتدريب أو تكوين من أجل معالجة الأخطاء في أدائه وذلك حسب ما يقدمه المشرف من ملاحظات كما قد تتم معاقبته حيث قد تصل العقوبة لحد الطرد ؛

ثانيا: عوائق التقييم : واجهت المديرية العملية لاتصالات الجزائر -قائمة- بعض المشاكل أثناء تطبيقها لهذا

الأسلوب في التقييم من بين هذه المشاكل :

● **تحييز المشرف اتجاه عامل دون الآخر، العلاقات الشخصية والصدقات داخل المؤسسة تؤول لعدم صحة**

التقييم، وجود مشاكل شخصية بين المشرف و العامل ؛

من خلال هاته الدراسة اتضح لنا أن المديرية العملية اتصالات الجزائر قائمة تعتمد على بعض الأساليب التي تم التطرق في الإطار النظري منها طريقة الإدارة بالأهداف و طريقة القياس المتدرج و طريقة الصفات مع تغيير طفيف على هذه النماذج بما يتطابق مع متطلباتها في التقييم و كذا لتسهيل عملية التقييم. نقدم نموذج لاستمارة تقييم الأداء الفردي ضمن الملاحق الملحق رقم (03) .

تعمل المؤسسة على الاندماج مع الاقتصاد المعرفي لذا تسعى لتطبيق إدارة المعرفة وتطوير معرفة مواردها البشرية بصفة مستمرة و تعمل في ذلك على تحفيزهم ماديا لزيادة كفاءتهم و تحسين مهاراتهم و قدراتهم و بذلك تضمن المؤسسة نجاحها ومواكبتها لعصر المعرفة.

**المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة إحصائية - المديرية
العملية اتصالات الجزائر -قلمة-**

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة المديرية العملية اتصالات الجزائر -قلمة - وعلى واقع إدارة المعرفة بها و كيفية تقييمها لأداء مواردها البشرية و من اجل الحصول على نتائج أكثر دقة ارتأينا لدراسة أثر إدارة معرفة في أداء الموارد البشرية إحصائيا حيث لا بد من توضيح الطريقة التي تم بها جمع المعلومات وكيفية تحليلها .

المطلب الأول :تصميم الدراسة الميدانية

يعد تصميم الدراسة الميدانية من أهم خطوات إعداد البحث العلمي ،وعليه سيتم في هذا المطلب التعرض إلى مجتمع و عينة الدراسة وكذا أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات وتهيئتها للتحليل وذلك في ما يلي :

أولا:مجتمع و عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من طاقم عمال المديرية العملية اتصالات الجزائر - قلمة -بفروعها بإجمالي 233 عامل بينما عينة الدراسة تم التركيز فيها على مجموعة جزئية حيث تم توزيع استثمارات استبيان تم فيها الاستغناء عن إجابات رجال الأمن واسترجاع الاستثمارات كان كما يلي :

جدول رقم (03) :توزيع استثمارات الاستبيان واسترجاعها

مكان التوزيع	استمارة موزعة	استمارة مسترجعة	استمارة مستبعدة	استمارة صالحة
مديرية اتصالات الجزائر قلمة	89	74	13	61
خلية الصيانة والإنتاج قلمة -1-	10	10	3	7
خلية الصيانة والإنتاج قلمة -2-	6	6	0	6
وكالة تجارية 5 جويلية 1954	17	13	3	10
وكالة تجارية قلمة	18	11	0	11
المجموع	140	114	19	95

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (04) : عدد و نسبة كل حالة للاستثمار

الحالة	العدد	النسبة المئوية
الاستثمارات الموزعة	140	100%
الاستثمارات الغير المسترجعة	26	18.57%
الاستثمارات المسترجعة	114	81.43%
الاستثمارات المستبعدة	19	13.57%
الاستثمارات الصالحة للتحليل	95	67.86%

المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال الجدولين يتضح لنا أن عدد الاستثمارات غير المسترجعة هو 26 بنسبة 18.57% ، و الاستثمارات الموزعة عددها 114 بنسبة 81.43% ، و الصالحة للتحليل الإحصائي بعدد 95 بنسبة 67.86% حيث كان عدد الاستثمارات الموزعة هو 140 استمارة .

ثانيا:أداة الدراسة و أسلوب جمع البيانات :

من أجل جمع البيانات و المعلومات عن متغيرات الدراسة تم الاعتماد على الاستمارة وهي عبارة عن نموذج يشمل أسئلة موجهة للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة المديرية العملية اتصالات الجزائر -قائمة- ، حيث تم توزيع جزء منها بصفة مباشرة و الجزء الأخر تم تسليمه لمدير الذي تكلف بإيصالهم للعمال ، تم استخدام الاستمارة بعد إتمام الخطوات التالية :

- تحضير الاستبيان وجمع المعلومات والبيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة حيث تم تخصيص محور لكل متغير؛
- بعد التحضير الأولي للاستمارة تم عرضها على المشرف ومحكمين من أجل الوقوف على دقة و صلاحية العبارات للتحليل الإحصائي ؛
- إجراء دراسة ميدانية أولية تم فيها جمع معلومات حول المؤسسة .
- بعد تحكيم الاستمارة تم تعديل وحذف وإضافة ما يلزم للحصول على معلومات أكبر ؛

ثالثا :محتوى الاستمارة :

كان الشكل النهائي للاستمارة ب 5 صفحات ؛ حيث الصفحة الأولى كواجهة وباقي الصفحات قسمت لجزأين كما يلي :

أ. الجزء الأول :يحتوي على البيانات الشخصية و تمثلت في (الجنس)

ب. الجزء الثاني : يحتوي على 39 عبارة تتعلق بمتغيرات الدراسة حيث قسم هذا الجزء إلى خمسة محاور أساسية نوضحها في ما يلي :

- المحور الأول :يتعلق بالمتغير المستقل إدارة المعرفة وتضمن 8 عبارات من 1 إلى 8.
- المحور الثاني : يتعلق بالمتغير الوسيط الأول وهو التعلم التنظيمي ويظم 6 عبارات من 9 إلى 14.
- المحور الثالث : يتعلق بالمتغير الوسيط الثاني وهو قبول التغيير التنظيمي و يضم 6 عبارات من 15 إلى 20 .
- المحور الرابع : يتعلق بالمتغير الوسيط الثالث وهو الرضا الوظيفي ويظم 6 عبارات من 21 إلى 26 .
- المحور الخامس :يتعلق بالمتغير التابع و هو أداء الموارد البشرية ويظم 13 عبارة من 27 إلى 39.
- تم توزيع الاستمارات على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة

رابعا :تهيئة المعلومات :

بعد استرجاع الاستمارات تم مراجعتها واستبعاد الغير صالحة منها للتحليل ،تم استعمال طريقة الترميز للاستمارات و العبارات لتسهيل عملية الإدخال و التعامل مع الحاسب الآلي حيث تم ترقيم الاستمارات من 1 إلى 95 (حسب عدد الاستمارات) وتم ترميز العبارات كما يلي :

- عبارات المحور الأول من A1 إلى A8 بالترتيب .
- عبارات المحور الثاني من B1 إلى B6 بالترتيب .
- عبارات المحور الثالث من C1 إلى C6 بالترتيب .
- عبارات المحور الرابع من D1 إلى D6 بالترتيب .
- عبارات المحور الخامس من E1 إلى E13 بالترتيب .

• تم استخدام مقياس لكارتر الخماسي المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات كالأتي :

جدول رقم (05): مقياس لكارتر الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التقييم	5	4	3	2	1

المصدر :دلال القاضي،محمود البياتي،"منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"،دار حامد للنشر والتوزيع،ط1،-عمان -الأردن،2008،ص 109

تم اعتماد خمسة مجالات لتحديد درجة التقييم من خلال حساب المدى كما يلي: 5-1=4 و من ثم قسمت على طول الخلايا $0.80=5 \div 4$ وأضيفت إلى أقل قيمة في المقياس فكانت المجالات كما يلي :

جدول رقم (06) : مجالات درجة تقييم العبارات

المجال	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.20 إلى 5
التقييم	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا

المصدر : من إعداد الطالبة

- بعد الانتهاء من عملية ترميز الاستمارات والعبارات تم الانتقال لمرحلة التحليل و إدخال البيانات

للحاسب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V.20

خامسا : أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة :

لتحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها تم اعتماد أدوات إحصائية متوفرة في البرامج الإحصائية : برنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية SPSS إصدار 20 و إصدار 25، و برنامج تحليل الهيكل اللحظي AMOS، و تمثلت هذه الأساليب في ما يلي :

- التوزيعات التكرارية و النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، و إجاباتهم على العبارات ؛

- المتوسط الحسابي من أجل التعرف على اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة ؛

- الانحراف المعياري و الغرض من استخدامه معرفة مدى التشتت في إجابات المستجوبين ؛

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستمارة ؛

- معامل غاتمان لقياس الثبات ؛

- تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ؛

- معامل سيرمان لقياس الصدق البنائي لمحاور الدراسة ؛

- أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية لبناء نماذج الدراسة ؛

- أسلوب تحليل المسار لإخبار نماذج التأثير الغير المباشر.

- ستودنت لاختبار صحة الفرضيات

و قد تم إتباع كل الخطوات السابقة الذكر من أجل الوصول لنتائج دقيقة وصحيحة من التحليل حيث

تعتبر الاستمارة أداة قياس جيدة في حال اعتمادها بجميع الخطوات .

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الوصفية وبناء نماذج الدراسة

خصص هذا المطلب من أجل التعرض إلى عرض و تحليل البيانات الأولية التي تم تحصيلها من خلال استمارة الاستبيان حيث نتعرض فيه إلى كل من وصف خصائص عينة الدراسة، والمقاييس الوصفية لمتغيرات الدراسة ، وذلك كما يلي:

أولا: قياس صدق وثبات الاستبيان.

يتم قياس صدق وثبات الاستبيان من خلال ما يلي :

1. صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن يكون هذا الأخير صادقا في قياسه وذلك بكونه قادرا على قياس ما صمم لقياسه فعليا و تم اعتماد طريقتين لقياسه وذلك كما يلي :

أ. **صدق المحتوى:** ويقصد به مدى تمثيل عبارات الاستبيان للمحتوى ومدى تناسبها للقياس والذي تم قياسه بما يلي:

- **صدق المحكمين:** حيث تم عرض استمارة الاستبيان في صورتها الأولية على الأستاذ خالد بن جلول و الأستاذ وليد بشيشي لاعتبارهما مختصان في هذا المجال لإبداء رأيهما حول مدى ملائمة عبارات استمارة الاستبيان لقياس موضوع الدراسة .

ب. **الصدق البنائي:** يتم من خلاله قياس درجة الارتباط بين محاور الدراسة و الدرجة الكلية للاستمارة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (07): الصدق البنائي لمحاور الدراسة

الارتباط الكلي	أداء الموارد البشرية	الرضا الوظيفي	قبول التغيير التنظيمي	التعلم التنظيمي	إدارة المعرفة	الترميز
T	E	D	C	B	A	
0.835	0.564	0.519	0.796	0.855	1	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.00	0.000	0.000	-	قيمة sig
0.839	0.558	0.582	0.806	1	0.855	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	-	0.000	قيمة sig
0.916	0.748	0.692	1	0.806	0.796	معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000	-	0.000	0.000	قيمة sig
0.849	0.831	1	0.692	0.582	0.519	معامل الارتباط

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

0.000	0.000	-	0.000	0.000	0.000	قيمة sig	
0.892	1	0.831	0.748	0.558	0.564	معامل الارتباط	أداء الموارد البشرية
0.000	-	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة sig	

مصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

بالاعتماد على معطيات الجدول نجد أن قيم مستوى المعنوية sig بالنسبة لكل المحاور أقل من 0.05 حيث كانت قيمتها 0.000 ومعامل الارتباط الكلي ما بين 0.835 و 0.916 وهو ما يدل على وجود ارتباط مثالي بين محاور الدراسة.

2. ثبات الاستبيان : ويقصد به قدرة الاستبيان على إعطاء نفس النتائج في حالة ما تم إعادة تطبيقه على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط. وقد تم قياسه بالاعتماد على طريقتين كما يلي :

أ. طريقة ألفا كرونباخ : تم الاعتماد على هاته الطريقة لقياس ثبات استمارة الاستبيان و يتضح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (08): ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ

المحاور	ألفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة المعرفة من 1 - 8	0.904 %	8
التعليم التنظيمي 9 - 14	0.840 %	6
التغيير التنظيمي 15 - 20	0.877 %	6
الرضا الوظيفي 21 - 26	0.895 %	6
أداء الموارد البشرية 27 - 39	0.912 %	13
معامل الثبات العام 1 - 39	0.964 %	39

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ - معامل الثبات العام قدرت ب 0.964 أي أن قيمته محصورة بين 0.8 و 1 و هذا يعني أن الثبات مثالي أو جيد جدا وكذا بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ لكل محور على حدا .

ب. طريقة التجزئة النصفية: هناك طريقتان معتمدتان في التجزئة النصفية هما: التجزئة باستخدام معادلة سبيرمان براون والتجزئة باستخدام ثبات قوتمان، حيث الاختبار الأول (سبيرمان براون) يشترط تساوي قيمة ألفا كرومباخ وتساوي التباين، أما بالنسبة لمعامل ثبات غاتمان للتجزئة النصفية فهو لا يتطلب أن يكون التباين فيها متساوي لكلا المجموعتين كما لا يتطلب أن يكون معامل ألفا كرومباخ متساوي للنصفين ومن هنا سوف يتم اختيار الاختبار المستخدم وذلك على أساس نتائج الدراسة، حيث تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الاستبيان إلى نصفين، ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاختبار واستخدام برمجية SPSS وتجزئة العبارات الخاصة بالدراسة إلى قسمين القسم الزوجي والقسم الفردي تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي وتعتمد هذه الطريقة على قسمة قائمة عبارات الاستبيان إلى قسمين بطريقة عشوائية أو على أساس العبارات الفردية والعبارات الزوجية، حيث تم الاعتماد على معيار غاتمان لحالة عدم التساوي لقياس الثبات، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(09): اختبار التجزئة النصفية لمعامل غاتمان ومعامل سبيرمان براون :

0.952	معامل ألفا كرونباخ للقسم الأول	القسم الأول للعبارات	معامل ألفا كرونباخ	
20 ^a	عدد العبارات			
0.944	معامل ألفا كرونباخ للقسم الثاني	القسم الثاني للعبارات		
19 ^b	عدد العبارات			
39	العدد الإجمالي للعبارات			
0.674	الارتباط بين القسم الأول والثاني			
0.805	تساوي القيم		معامل سبيرمان براون	
0.805	عدم تساوي القيم			
0.805	معامل غاتمان			
عدد العبارات	الانحراف المعياري	التباين	المتوسط	
20 ^a	12.942	167.508	75.29	القسم الأول
19 ^b	12.690	161.0.28	70.81	القسم الثاني

39	23.449	549.861	146.11	العدد الإجمالي
----	--------	---------	--------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للنصف الأول هو 0.952، أما بالنسبة للنصف الثاني فقدر بـ 0.944، أي أن شرط تساوي قيمة ألفا كرونباخ غير محقق من نتائج المتوسط للقسم الأول والثاني يتضح عدم تحقق شرط التباين، بالتالي يستخدم معامل غاتمان والذي قدر بـ 0.805 وبالتالي يمكن القول أن ثبات الاستبيان (عبارات المحور) بطريقة التجزئة النصفية هو 80%، وهي مقبولة جدا.

ثانيا : وصف خصائص عينة الدراسة :

نتعرض لخصائص عينة الدراسة من خلال تحليل بيانات استمارة الاستبيان حول: النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وذلك كما يلي :

1. توزيع عينة الدراسة حسب النوع :

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة من خلال التكرارات والنسب المئوية حسب النوع :

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النسب المئوية %	التكرارات	
49.5	47	ذكر
50.5	48	أنثى
100	95	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20

يتضح من الجدول أعلاه أن حجم عينة الدراسة كان 95 فرد حيث كان عدد الذكور 47 بما نسبته 49.5% من إجمالي عينة الدراسة، بينما كانت فئة الإناث الفئة الأكبر بين أفراد الدراسة بعدد 48 و نسبة 50.5% .

ثالثا: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على عبارات استمارة الاستبيان :

نتعرض فيه للتوزيع الوصفي من خلال التكرارات و النسب المئوية لإجابات الأفراد على محاور الدراسة وعلى كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وذلك كما يلي:

1. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على محور إدارة المعرفة :

الجدول التالي يوضح التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على محور إدارة المعرفة مع التقييم:

جدول رقم (11): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على محور إدارة المعرفة

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توزيع إجابات عينة الدراسة										رمز
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
جيد	0.9742	3.863	18.9	18	65.3	62	4.2	4	6.3	6	5.3	5	A1
جيد	0.9376	3.842	20	19	57.9	55	11.6	11	7.4	7	3.2	3	A2
جيد جدا	0.7433	4.253	37.9	36	53.7	51	5.3	5	2.1	2	1.1	1	A3
جيد	0.8234	4.116	31.6	30	55.8	53	6.3	6	5.3	5	1.1	1	A4
جيد	0.8898	3.737	14.7	14	54.7	52	24.2	23	2.1	2	4.2	4	A5
جيد	0.7937	3.863	15.8	15	62.1	59	16.8	16	3.2	3	2.1	2	A6
جيد	0.9958	3.663	18.9	18	43.2	41	27.4	26	6.3	6	4.2	4	A7
جيد	0.9376	3.842	22.1	21	51.6	49	17.9	17	5.3	5	3.2	3	A8
جيد	0.68949	4.000											A

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20 و SPSS V.25

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تطبيق معالم إدارة المعرفة بدرجة عالية حيث سجل متوسط إجاباتهم على محور إدارة المعرفة 4.000 حيث تدخل هذه

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

القيمة في الفئة الرابعة أي -موافق- والتي تمثل خلية عالية في مقياس لكارث الحماسي كما لوحظ أن متوسطات عبارات المحور تراوحت بين 3.663 و 4.253 و بذلك فجميع عبارات المحور تدخل ضمن الفئة الرابعة باستثناء العبارة الثالثة والتي تندرج ضمن الفئة الخامسة خلية جيد جدا أي - موافق بشدة- حيث ترجح الباحثة ذلك لاهتمام المؤسسة محل الدراسة الشديد بعمليتي التدريب والتكوين لتطوير مستوى أداء عمالها وزيادة إنتاجيتهم كما كانت العبارة الرابعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.116 وذلك يعود لكون المؤسسة رائدة في مجال الاتصال وهو ما يفرض عليها اعتماد تكنولوجيا متطورة من أجل ضمان البقاء في الريادة .

2. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على عبارات محور التعلم التنظيمي :

الجدول التالي يوضح التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على محور التعلم التنظيمي مع التقييم:

جدول رقم (12): التحليل الوصفي لعينة الدراسة على محور التعلم التنظيمي

القيم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوزيع الوصفي										رمز
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
جيد	0.7508	3.989	21.1	20	62.1	59	12.6	12	3.2	3	1.1	1	B1
جيد	1.0070	3.716	20	19	46.3	44	24.2	23	4.2	4	5.3	5	B2
جيد	1.0585	3.284	12.6	12	30.5	29	34.7	33	16.8	16	5.3	5	B3
جيد	0.8503	3.979	24.2	23	56.8	54	14.7	14	1.1	1	3.2	3	B4
متوسط	0.9776	3.358	8.4	8	40	38	36.8	35	8.4	8	6.3	6	B5
جيد	0.8857	3.705	15.8	15	48.4	46	29.5	28	3.2	3	3.2	3	B6
جيد	0.69124	3.6667											B

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25 و SPSS V.20

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون المؤسسة محل الدراسة تعمل على نشر فكر التعلم التنظيمي و مبادئه بالمؤسسة بدرجة عالية وذلك كون متوسط إجاباتهم على عبارات محور التعلم التنظيمي 3.6667 حيث يندرج ضمن الفئة الرابعة أي -موافق- من مقياس لكارتر الخماسي خلية عالية وقد تراوحت متوسطات إجاباتهم للعبارات بين 3.284 و 3.989 أي الفئة الرابعة حيث كانت أعلى قيمة للعبارة الأولى حيث ترى الطالبة أن ذلك راجع لتخوف العمال من فقدان مناصبهم و إقالتهم لذا يعملون بصفة مستمرة على التعلم وزيادة خبراتهم وأقل متوسط كان للعبارة الثالثة حيث كان تقييمها متوسط أي يندرج ضمن الفئة الثالثة أي -محايد- لمقياس لكارتر الخماسي وذلك راجع حسب رأي الطالبة لكون المؤسسة تقدم المكافآت عند زيادة المردودية الفردية والإنتاجية بصفة أكبر من ما تقدمه مقابل التعلم المستمر وكذا عدم رغبة عينة الدراسة في التصريح بمعلومات حول المكافآت وسياساتها.

3. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على عبارات محور التغيير التنظيمي:

الجدول التالي يوضح التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على محور التغيير التنظيمي مع التقييم:

جدول رقم (13): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على محور قبول التغيير التنظيمي

الترقيم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوزيع الوصفي										رمز
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
جيد	0.8927	3.768	18.9	18	49.5	47	22.1	21	8.4	8	1.1	1	C1
جيد	0.9348	3.695	18.9	18	43.2	41	28.4	27	7.4	7	2.1	2	C2
جيد	0.7944	3.916	21.1	20	54.7	52	20	19	3.2	3	1.1	1	C3
جيد	0.9199	3.547	14.7	14	37.9	36	36.8	35	8.4	8	2.1	2	C4
جيد	0.7996	3.632	11.6	11	46.3	44	37.9	36	2.1	2	2.1	2	C5
جيد	0.8854	3.526	11.6	11	41.1	39	38.9	37	5.3	5	3.2	3	C6
جيد	0.68704	3.6667											C

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20 و SPSS V.25

الفصل الثالث :..... دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون المؤسسة محل الدراسة تعمل على المشاركة في التغيير التنظيمي بالتالي تحقيق قبول التغيير التنظيمي و مبادئه بالمؤسسة بدرجة عالية وذلك كون متوسط إجاباتهم على عبارات محور التعلم التنظيمي 3.6667 حيث يندرج ضمن الفئة الرابعة أي -موافق- من مقياس لكارت الحماسي خلية عالية وقد تراوحت متوسطات إجاباتهم للعبارات بين 3.526 و 3.916 أي أنها كانت ضمن الفئة الرابعة حيث كانت أعلى قيمة متوسط للعبارات الثلاثة حيث ترى الطالبة أن ذلك يعود إلى نوعية عمل المؤسسة حيث تتطلب أنظمة متطورة تسهل العمل وبالتالي ترفع مستويات الأداء وهو ما يزيد من نسبة تقبل الموارد البشرية للتغيير التنظيمي وأقل متوسط كان للعبارات الأخيرة وذلك راجع حسب رأي الطالبة أن المؤسسة في بداية مشوارها نحوى تتمين جهود مواردها البشرية اتجاه التغيير التنظيمي .

4. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على عبارات محور الرضا الوظيفي :

الجدول التالي يوضح التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على محور الرضا الوظيفي مع التقييم :

جدول رقم (14): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على محور الرضا الوظيفي

رمز	التوزيع الوصفي										الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تقييم
	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		موافق بشدة				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
D1	1	1.1	8	8.4	11	11.6	48	50.5	27	28.4	3.968	0.9162	جيد
D2	2	2.1	5	5.3	17	17.9	47	49.5	24	25.3	3.905	0.9118	جيد
D3	4	4.2	16	16.8	26	27.4	30	31.6	19	20	3.463	1.1186	جيد
D4	2	2.1	17	17.9	24	25.3	38	40	14	14.7	3.474	1.0194	جيد
D5	1	1.1	8	8.4	18	18.9	52	54.7	16	16.8	3.779	0.8652	جيد
D6	1	1.1	11	11.6	29	30.5	37	38.9	17	17.9	3.611	0.9486	جيد
D											3.8333	0.78347	جيد

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20 و SPSS V.25

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

يتضح لنا من نتائج الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون المؤسسة محل الدراسة تعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم بدرجة عالية ويدل على ذلك متوسط رؤيتهم والذي قدر بـ 3.8333 وهذه القيمة تندرج ضمن الفئة الرابعة من مقياس لكارت الحماسي والتي تمثل خلية -موافق- أو جيد وكما تراوحت متوسطات محور الرضا الوظيفي لكل عبارة حسب وجهة نظر عينة الدراسة ما بين 3.463 و 3.968 و بذلك تكون جميع عبارات هذا المحور تندرج ضمن نفس الفئة وهي الفئة الرابعة حيث العبارة الأولى كانت صاحبة أكبر متوسط ومن وجهة نظر الطالبة فإن ذلك راجع لسياسة الأجور والحوافز الواضحة من المؤسسة والمثمنا لجهود الموارد البشرية تليها مباشرة العبارة الثانية بمتوسط قيمته 3.905 و ترى الطالبة أن ذلك راجع للجو الأسري السائد داخل تنظيم المؤسسة و كذا لتوفير المؤسسة محل الدراسة المناخ المناسب و المثالي للعمل ولتبادل المعارف والمعلومات فيما بينهم .

5. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على عبارات محور أداء الموارد البشرية : الجدول التالي

يوضح التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على محور أداء الموارد البشرية مع التقييم:

جدول رقم (15): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة على محور أداء الموارد البشرية

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوزيع الوصفي										رمز
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
جيد	1.0114	3.905	30.5	29	43.2	41	14.7	14	9.5	9	2.1	2	E1
جيد	1.0447	3.811	28.4	27	40	38	17.9	17	11.6	11	2.1	2	E2
جيد جدا	0.7301	4.368	46.3	44	48.4	46	2.1	2	2.1	2	1.1	1	E3
جيد	1.0999	3.484	18.9	18	34.7	33	26.3	25	15.8	15	4.2	4	E4
جيد	1.0596	3.547	20	19	34.1	33	28.4	27	13.7	13	3.2	3	E5
جيد	0.9879	3.505	15.8	15	34.7	33	37.9	36	7.4	7	4.2	4	E6
جيد	0.8894	3.621	15.8	15	41.1	39	33.7	32	8.4	8	1.1	1	E7

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

جيد	0.8881	3.695	15.8	15	48.4	46	27.4	26	6.3	6	2.1	2	E8
جيد	0.8881	3.695	17.9	17	43.2	41	30.5	29	7.4	7	1.1	1	E9
جيد	0.8308	3.726	15.8	15	48.4	46	29.5	28	5.3	5	1.1	1	E10
جيد	0.9666	3.642	18.9	18	40	38	29.5	28	9.5	9	2.1	2	E11
جيد	0.9406	3.579	14.7	14	42.1	40	32.6	31	7.4	7	3.2	3	E12
جيد	0.778	4.03	26.3	25	54.7	52	15.8	15	2.1	2	1.1	1	E13
جيد	0.65476	3.7692											E

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.20 و SPSS V.25

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تعمل زيادة مستوى أدائهم وتحسينه بصفة مستمرة، ويدل على ذلك نتيجة متوسط رؤية عينة الدراسة حيث بلغ 3.7692 وهذه القيمة تندرج ضمن الفئة الرابعة من مقياس لكارث الخماسي والتي تمثل خلية -موافق- أو عالية، كما تراوحت قيم متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور بين 3.505 و 4.368 حيث كانت أكبر قيمة متوسط للعبارة الثالثة و التي تندرج حسب قيمتها في الخانة الأخيرة من مقياس لكارث الخماسي وهي خلية -موافق بشدة- أو عالية جدا وذلك حسب وجهة نظر الطالبة عائد إلى نوعية نشاط المؤسسة محل الدراسة وهو ما يتوافق مع أعلى قيمة متوسط في المحور الثالث وتليها مباشرة العبارة الأخيرة بقيمة متوسط 4.03 وذلك حسب وجهة نظر الطالبة يعود إلى اعتراف المؤسسة محل الدراسة بمجهود ومهارات وخبرات مواردها البشرية وهو ما يدفع بهم للارتقاء بأدائهم للارتقاء بأداء المؤسسة ككل أما أقل قيمة متوسط فكانت للعبارة السادسة وذلك يعود حسب وجهة نظر الطالبة إلى عدم شمول عملية التقييم المدير العملي للمؤسسة محل الدراسة وذلك كونه يخضع لعملية المراقبة المباشرة والمستمرة من قبل مفتش من المفشية العامة للمديرية العامة .

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

ويتم ذلك من خلال مجموعة من الاختبارات، وهذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعة من الاختبارات والتي لا يمكن تطبيقها إلا بتوفر مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في البيانات المراد دراستها، ومن بين الشروط الواجب تحققها ما يلي:

• **شرط الاستقلالية:** ويقصد به أن تكون البيانات مستقلة عن بعضها البعض هذا يعني أن عملية الإجابة على الاستبيان كانت فردية وليست جماعية أو تشاورية، ويعتبر هذا الشرط محققا في البيانات محل الدراسة.

• **شرط التوزيع الطبيعي:** حيث تتطلب الاختبارات المعلمة أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويعتبر شرط ضروري وأساسي، ومن نتائج الملحق رقم (10) يتضح أن هناك محور لا يتبع التوزيع الطبيعي ولذا تتبع نظرية central limit theorem القائلة أن عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي لا يعتبر مشكلة ولا يؤثر في دقة النتائج إذا توافر في المتغير المقصود 30 مفردة أو أكثر⁽¹⁾، وبما أن عينة الدراسة تجاوزت 30 حيث كانت 95 يعتبر هذا الشرط محقق و البيانات قريبة من التوزيع الطبيعي.

أولا :اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

بالاعتماد على اختبار ستودنت للعينة الواحدة يتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي كانت كالآتي :

- "تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية قائمة-على رفع مستوى تطبيقها لمتغيرات الدراسة عند مستوى دلالة 0.05sig".

ومن اجل دراسة هاته الفرضية تم تقسيمها للفرضيات الفرعية التالية :

- تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحسين تطبيقها لإدارة المعرفة .
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على زيادة مستوى التعلم التنظيمي .
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على زيادة مستوى قبول التغيير التنظيمي .
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على زيادة مستوى الرضا الوظيفي .
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية .

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T-test، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس لكارث الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية يجب اختبار الفرضيات الفرعية و ذلك كما يلي :

(1) همزة محمد أودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن-، 2010، ص 58

- ✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى :بناء على ما سبق يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي :
- الفرضية الصفرية H0 :لا تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحسين تطبيقها لإدارة المعرفة .
 - الفرضية البديلة H1 :تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحسين تطبيقها لإدارة المعرفة .
- الجدول التالي يوضح نتائج اختبار ستودنت لمحور إدارة المعرفة :

جدول رقم (16) :اختبار ستودنت لمحور إدارة المعرفة

قيمة المعيار =3			
ستودنت	T المحسوبة	Sig المحسوبة	درجات الحرية
إدارة المعرفة	12.685	0.000	94

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T تساوي 12.685 عند درجات حرية 94 و مستوى المعنوية sig المحسوبة معدوم 0.000 وبالتالي هي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة 0.05 ،وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحسين تطبيقها لإدارة المعرفة.

- ✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية :بناء على ما سبق يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي :
- الفرضية الصفرية H0 :لا تعمل المؤسسة محل الدراسة على زيادة مستوى التعلم التنظيمي .
 - الفرضية البديلة H1 :تعمل المؤسسة محل الدراسة على زيادة مستوى التعلم التنظيمي .
- الجدول التالي يوضح نتائج اختبار ستودنت لمحور التعلم التنظيمي :

جدول رقم (17) :اختبار ستودنت لمحور التعلم التنظيمي

قيمة المعيار =3			
ستودنت	T المحسوبة	Sig المحسوبة	درجات الحرية
التعلم التنظيمي	9.475	0.000	94

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T تساوي 9.475 عند درجات حرية 94 ومستوى المعنوية sig المحسوبة معدومة 0.000 وبالتالي هي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة 0.05 ،وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على زيادة مستوى التعلم التنظيمي.

- ✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: بناء على ما سبق يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:
- الفرضية الصفرية H0: لا تعمل المؤسسة محل الدراسة على زيادة مستوى قبول التغيير التنظيمي .
 - الفرضية البديلة H1: تعمل المؤسسة محل الدراسة على زيادة مستوى قبول التغيير التنظيمي .
- الجدول التالي يوضح نتائج اختبار ستودنت لمحور التغيير التنظيمي:

جدول رقم (18): اختبار ستودنت لمحور التغيير التنظيمي

قيمة المعيار = 3			
ستودنت	T المحسوبة	Sig المحسوبة	درجات الحرية
التغيير التنظيمي	9.657	0.000	94

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T المحسوبة تساوي 9.657 عند درجات حرية 94 و مستوى المعنوية sig المحسوبة معدوم 0.000 وبالتالي هي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على زيادة مستوى قبول التغيير التنظيمي.

- ✓ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: بناء على ما سبق يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:
- الفرضية الصفرية H0: لا تعمل المؤسسة محل الدراسة على زيادة مستوى الرضا الوظيفي .
 - الفرضية البديلة H1: تعمل المؤسسة محل الدراسة على زيادة مستوى الرضا الوظيفي .
- الجدول التالي يوضح نتائج اختبار ستودنت لمحور الرضا الوظيفي:

جدول رقم (19): اختبار ستودنت لمحور الرضا الوظيفي

قيمة المعيار = 3			
ستودنت	T المحسوبة	Sig المحسوبة	درجات الحرية
الرضا الوظيفي	8.708	0.000	94

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T المحسوبة تساوي 8.708 عند درجات حرية 94 و مستوى المعنوية sig المحسوبة معدوم 0.000 وبالتالي هي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي .

- ✓ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: بناء على ما سبق يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:
- الفرضية الصفرية H0: لا تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية .
 - الفرضية البديلة H1: تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية.
- الجدول التالي يوضح نتائج اختبار ستودنت لمحور أداء الموارد البشرية :

جدول رقم (20):اختبار ستودنت لمحور أداء الموارد البشرية

قيمة المعيار = 3			
ستودنت	T المحسوبة	Sig المحسوبة	درجات الحرية
أداء الموارد البشرية	11.005	0.000	94

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T المحسوبة تساوي 11.005 عند درجات حرية 94 ومستوى المعنوية sig المحسوبة معدوم 0.000 وبالتالي هي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية .

ومنه قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على أن مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية قالمة- تعمل على تحسين مستوى تطبيقها لمتغيرات الدراسة.

ثانيا :اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

من أجل دعم نتائج الفرضية الأولى حول كون المؤسسة تعمل على تحسين تطبيقها لمتغيرات الدراسة ارتأينا لدراسة الفروق في الآراء ومن هنا تمت صياغة الفرضية الثانية كما يلي :

"يوجد فروق في الآراء حول مدى عمل المؤسسة محل الدراسة على تحسين مستوى تطبيقها لمتغيرات الدراسة عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 حسب النوع"

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار الفرضيات الفرعية كون كل الفرضية تشتمل على متغير واحد مستقل ، ومتغير واحد تابع والمتمثل في الآراء حول تطبيق المؤسسة لمتغيرات الدراسة، وعليه تكون دراسة الفروق بين متوسطات المتغيرين.

ومن أجل دراسة صحة هاته الفرضية وبناء على ما سبق نطرح الفرضيات التالية :

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فروق في الآراء حول مدى عمل المؤسسة محل الدراسة على تحسين مستوى

- الفرضية البديلة : يوجد فروق في الآراء حول مدى عمل المؤسسة محل الدراسة على تحسين مستوى والجدول التالي يوضح تحليل التجانس لاختبار الفروق حسب النوع :

الجدول رقم (21): تحليل التجانس لاختبار الفروق حسب النوع

المحاور		اختبار ليفن للتجانس		اختبار T للفروق	
		F	المنوية sig	T	المنوية sig
إدارة المعرفة	متجانس	0.941	0.335	-0.802	93
	غير متجانس	-	-	-0.799	82.057
التعلم التنظيمي	متجانس	0.468	0.495	0.172	93
	غير متجانس	-	-	0.171	88.655
قبول التغيير التنظيمي	متجانس	0.697	0.406	-0.897	93
	غير متجانس	-	-	-0.895	88.781
الرضا الوظيفي	متجانس	0.133	0.716	-1.839	93
	غير متجانس	-	-	-1.837	92.198
أداء الموارد البشرية	متجانس	0.109	0.742	-2.590	93
	غير متجانس	-	-	-2.584	88.604

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

من خلال نتائج الجدول أعلاه تتضح لنا قيم مستوى المنوية بالنسبة لاختبار ليفن حيث يتضح بأن كل القيم كانت أكبر من مستوى المنوية المعتمد 0.05 وكذا بالنسبة لقيم مستوى المنوية لاختبار ستودنت والتي كانت أكبر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد فروق في الآراء ونرفض الفرضية البديلة .
ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

والتي تنص على ما يلي : "يوجد أثر إيجابي مباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية قائمة-عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05".

ومن أجل بناء نموذج الفرضية تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS AMOS V.20 واستخدام أسلوب تحليل المسار للتحقق من مدى وجود تأثير مباشر بين المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة والمتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية إذ أن تحليل المسار هو نموذج ينطوي على شبكة من العلاقات الخطية في اتجاه واحد بحيث تدل على تأثير متغير مقاس على متغير مقاس آخر في اتجاه واحد وهاته العلاقة يرمز لها بسهم وحيد الاتجاه يسمى المسار، وقبل ذلك يجب التحقق من معنوية محاور الدراسة وذلك بالاعتماد على طريقة أوزان الانحدار التي تتضمن مخرجاتها تقدير الانحدار و الذي يظهر مقدار ما يفسره المتغير المستقل من المتغير المعتمد والنسبة المخرجة التي تبين مستوى الاختلافات بين أوزان الانحرافات ولكي تكون الفرضية مقبولة، وينبغي أن تكون قيم النسبة المخرجة أكبر من 1.96 و بمستوى معنوية $P < 0.05$ ، وهو ما يتضح من خلال الجدول التالي :

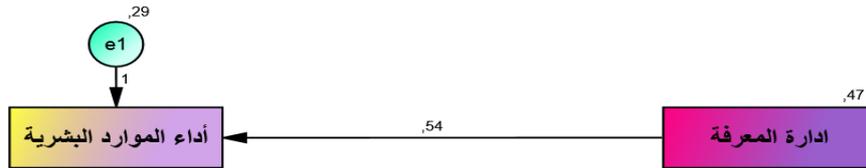
جدول رقم (22): التأثير المعياري المباشر بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

تقدير الانحدار	S . E	النسبة المخرجة	P مستوى المعنوية
0.470	0.69	6.856	***
0.289	0.42	8566.	***
0.535	0.081	6.620	***

المصدر : من إعداد الطالبة الاعتماد على مخرجات SPSS AMOS V.20

بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه يتضح أن القيم المخرجة كانت أكبر من 1.96 حيث القيم المخرجة بالنسبة لمحور إدارة المعرفة قدرت ب 6.856 وأن مستوى P أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 أي أنها معنوية، بالتالي يمكن قبول النموذج ودراسة الأثر الذي يتضح من قيم السطر الأخير من الجدول أعلاه حيث نجد أن القيم المخرجة بالنسبة للنسبة للعلاقة التأثيرية بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية قدرت ب 6.620 والتي هي أكبر من 1.96 وأن مستوى P أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أنها معنوية، وهو ما يدل على أن النموذج قوي ومقبول و أن هناك علاقة تأثير إيجابي مباشر بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية بمعدل 54% ذو اتجاه وحيد كما هو موضح من خلال نموذج تحليل المسار كما يلي:

شكل رقم (08) : نموذج تحليل المسار للعلاقة التأثيرية المباشرة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية



المصدر : مخرجات SPSS AMOS V.20

رابعا :اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :

والتي نصت على ما يلي :

"يوجد أثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الانعكاسات لتطبيق إدارة المعرفة كمتغيرات وسيطة بمؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية قالمة-" عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 .

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

- "يوجد أثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 ."
- "يوجد أثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال قبول التغيير التنظيمي كمتغير وسيط بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 ."
- "يوجد أثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 ."

ومن اجل اختبار هاته الفرضيات والتأكد من مدى قبولها أو رفضها ،تم الاعتماد على طريقة أوزان الانحدار

و أسلوب تحليل المسار من خلال برنامج SPSS AMOS V.20

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- التي تنص على ما يلي : "يوجد أثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05".

ومن أجل التحقق من مدى وجود التأثير غير المباشر للمتغير المستقل إدارة المعرفة على المتغير التابع أداء الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط التعلم التنظيمي كما هو مبين في الجدول الموالي :

جدول رقم (23):التأثير المعياري المباشر بين متغيرات الدراسة

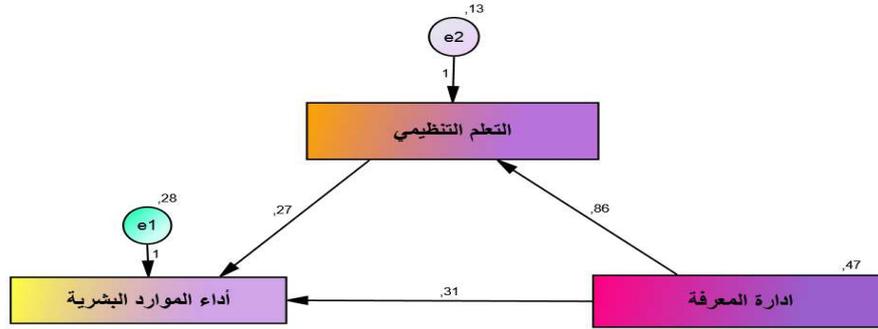
مستوى المعنوية P	النسبة الحرجة	S . E	تقدير الانحدار	
***	6.856	0.069	0.470	إدارة المعرفة A
***	6.856	0.019	0.127	معامل الارتباط 1
***	6.856	0.041	0.280	معامل الارتباط 2
***	15.979	0.054	0.857	B <--- A
0.047	1.988	0.153	0.305	E <--- A
0.076	1.756	0.153	0.269	E <--- B

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS AMOS V.25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن التقديرات معنوية بالنسبة لمحور إدارة المعرفة و لمعملي الارتباط وللعلاقة التأثيرية بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وبين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية حيث كانت كل القيم الحرجة أكبر من 1.96 وهي على التوالي (6.856 - 6.856 - 6.856 - 15.979 - 1.988)، وقيم P أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 أما بالنسبة لعلاقة التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية يفقد كانت قيمة نسبها الحرجة أقل من 1.96 و P أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهو ما يدل على أن النموذج غير معنوي ، أي أنه لا يوجد تأثير غير مباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي .

حيث يتضح بنموذج تحليل المسار كالتالي :

شكل رقم (09): نموذج تحليل المسار لتأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي



المصدر : مخرجات SPSS AMOS V.25

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

- التي تنص على ما يلي : "يوجد أثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال قبول التغيير التنظيمي كمتغير وسيط بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05".

ومن أجل التحقق من مدى وجود التأثير غير المباشر للمتغير المستقل إدارة المعرفة على المتغير التابع أداء الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط قبول التغيير التنظيمي كما هو مبين في الجدول الموالي :

جدول رقم (24): التأثير المعياري المباشر بين متغيرات الدراسة

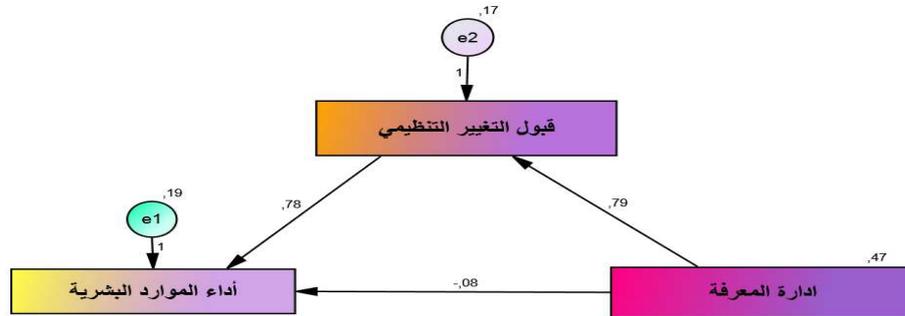
مستوى المعنوية P	النسبة الحرجة	S . E	تقدير الانحدار	
***	6.856	0.069	0.470	إدارة المعرفة A
***	6.856	0.025	0.171	معامل الارتباط 1
***	6.856	0.027	0.186	معامل الارتباط 2
***	12.755	0.062	0.793	C<--- A

0.444	-0.765	0.107	-0.082	E <--- A
***	7.242	0.107	0.778	E <--- C

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS AMOS V.25

بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه يتضح أن النموذج قيم النسبة الحرجة أكبر 1.96 من وقيم P أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 إلا بالنسبة لعلاقة المباشر بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية حيث كانت قيمة النسبة الحرجة -0.765 و قيمة P أكبر من مستوى المعنوية حيث قدرت ب 0.444 وهو ما يدل على عدم معنوية التأثير المباشر أي أن الوساطة كلية من خلال قبول التغيير التنظيمي كمتغير وسيط حيث قدر تأثيره على أداء الموارد البشرية ب 78% أما قيمة التأثير غير المباشر فتحسب كما يلي : قيمة E <--- A في نموذج التأثير المباشر - E <--- A من نموذج التأثير غير المباشر أي : 54 - (18-) = 62 ومنه قيمة التأثير غير المباشر من خلال قبول التغيير التنظيمي هي 62%. وهو ما يوضحه الشكل الموالي :

شكل رقم (10): نموذج تحليل المسار لتأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال قبول التغيير التنظيمي



المصدر : مخرجات SPSS AMOS V.25

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

- التي تنص على ما يلي : "يوجد أثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05".

ومن أجل التحقق من مدى وجود التأثير غير المباشر للمتغير المستقل إدارة المعرفة على المتغير التابع أداء الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط الرضا الوظيفي كما هو مبين في الجدول الموالي :

جدول رقم (25):التأثير المعياري المباشر بين متغيرات الدراسة

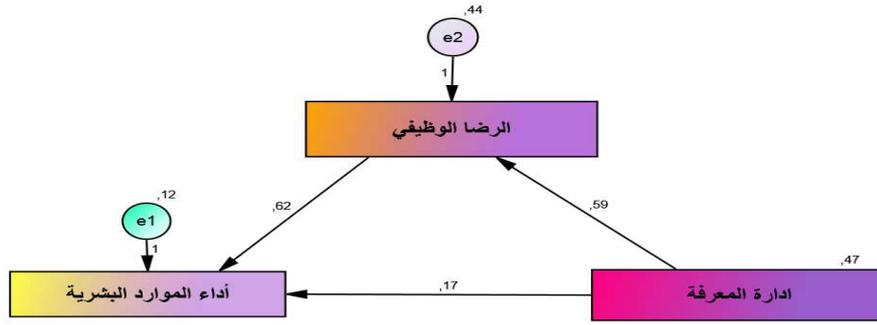
مستوى المعنوية P	النسبة الحرجة	S . E	تقدير الانحدار	
***	6.586	0.069	0.470	إدارة المعرفة A
***	6.856	0.065	0.444	معامل الارتباط 1
***	6.856	0.018	0.121	معامل الارتباط 2
***	5.891	0.100	0.590	D<--- A
0.005	2.812	0.061	0.172	E <--- A
***	11.412	0.054	0.615	E<--- C

المصدر : مخرجات SPSS AMOS V.25

بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن كل القيم معنوية حيث أن P أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 و كذلك قيم النسبة الحرجة هي أكبر من 1.96 وهو ما يدل على صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بوجود تأثير إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط الرضا الوظيفي حيث قيمة التأثير المباشر للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية تقدر ب 62 % أما التأثير غير المباشر فيحسب كما يلي :

قيمة E <--- A من نموذج التأثير المباشر - قيمة E <--- A من نموذج التأثير غير المباشر
أي : 54 - 17 = 37 ومنه قيمة التأثير غير المباشر من خلال الرضا الوظيفي هو 37% .
وهو ما يوضحه الشكل الموالي :

شكل رقم (11): نموذج تحليل المسار لتأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال الرضا



الوظيفي

المصدر : مخرجات SPSS AMOS V.25

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الدراسة الإحصائية قد توافقت في نتائجها مع تم التوصل له في الجزء النظري من الدراسة .

خلاصة :

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم فيها تطرق إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية قالمة- والتي هي مؤسسة عمومية اقتصادية برأس مال اجتماعي ، كما تطرقنا على واقع إدارة المعرفة وكيفية تقييمها لمواردها البشرية حيث اتضح لنا أن المؤسسة تسعى للتطبيق الناجح والفعال لإدارة المعرفة كما تعمل على تقييم أداء مواردها البشرية بمجموعة من الأدوات التي قامت بجمعها ضمن استمارة تقييم الأداء الفردي ، ومن اجل الوصول لنتائج أكثر دقة اعتمدنا على برنامج spss لتحليل استمارات تم توزيعها عينة عشوائية من الموارد البشرية داخل المؤسسة فكانت العينة المدروسة تشمل 95 فرد ومن خلالها اتضح لنا مجموعة من النتائج أهمها أن مؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية العملية قالمة - تعمل على زيادة مستوى تطبيقها لإدارة المعرفة ومستوى التعلم التنظيمي وقبول التغيير التنظيمي والأكثر أهمية أنها تعمل على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية وكذا توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي مباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية أما بالنسبة للتأثير الإيجابي غير المباشر فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي غير مباشر من خلال قبول التغيير التنظيمي وكذا الرضا الوظيفي . وإجمالاً يمكن القول أن هناك دوراً فعالاً لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة .

خاتمة

خاتمة :

لقد أصبح اعتماد المؤسسات لإدارة المعرفة وعملياتها ضرورة ملحة من اجل تحقيق النجاح حيث تتوقف عليها كفاءة وفعالية مختلف جوانب المؤسسة ، حيث تركز إدارة المعرفة بدرجة كبيرة على المورد البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي لنجاح أو فشل أي مؤسسة وذلك من خلال توفيرها له مختلف الأساليب لزيادة معرفته الضمنية والظاهرة وبشتى الطرق، ونظرا لاعتبار إدارة المعرفة منهج إداري حديث يعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل لمورد المعرفة ويساهم في تحسين مستوى أداء المورد البشري الذي لا يمكنه تحقيق أهداف المؤسسة بمجرد توفره بل من خلال تدعيمه وتنميته واستغلال مهاراته أي معرفته تبعا للتغيرات المستمرة والمتزايدة التي تميز المحيط الاقتصادي من تكنولوجيا معتمدة إلى أساليب عمل حديثة ، وقد انطلقت هاته الدراسة من مجموعة من التساؤلات وانتهت بتقدم آراء ونتائج إحصائية حول إدارة المعرفة وتأثيرها إيجابا على أداء الموارد البشرية .

اختبار الفرضيات :

من خلال الدراسة بالجانب التطبيقي نختبر فرضيات الدراسة كما يلي :

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :القائلة أن:

" تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية قالمة- على رفع مستوى تطبيقها لمتغيرات الدراسة:إدارة المعرفة ،التعلم التنظيمي ،قبول التغيير التنظيمي ،الرضا الوظيفي ،أداء الموارد البشرية ." حيث تم إثبات صحة هاته الفرضية وذلك أخذا بنتائج اختبار فرضياتها الفرعية حيث كانت كما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى : تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحسين تطبيقها لإدارة المعرفة والتي كانت متحققة وقد تم قبولها عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 .

الفرضية الفرعية الثانية :تعمل المؤسسة محل الدراسة على زيادة مستوى التعلم التنظيمي .والتي كانت محققة وقد تم قبولها عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 .

الفرضية الفرعية الثالثة : تعمل المؤسسة محل الدراسة على زيادة مستوى قبول التغيير التنظيمي،والتي كانت محققة وقد تم قبولها عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 .

الفرضية الفرعية الرابعة :تعمل المؤسسة محل الدراسة على زيادة مستوى الرضا الوظيفي ،والتي كانت محققة وقد تم قبولها عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 .

الفرضية الفرعية الخامسة :تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية ،والتي كانت محققة وقد تم قبولها عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 .

الفرضية الرئيسية الثانية : القائلة أنه:

" يوجد فروق في الآراء حول مدى عمل المؤسسة على تحسين مستوى تطبيقها لمتغيرات الدراسة عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 حسب النوع ". وقد تم إثبات صحتها وقبولها عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05.

الفرضية الرئيسية الثالثة : والقائلة أنه :

"يوجد أثر إيجابي مباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية قائمة- "، وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية وذلك من خلال نتائج نموذج تحليل المسار بالاعتماد على spss Amos حيث كانت قيمة التأثير المباشر عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 تقدر بـ 54 % .

اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة : و القائلة بأنه :

"يوجد أثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الانعكاسات لتطبيق إدارة المعرفة كمتغيرات وسيطة بمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية قائمة-"، عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05. وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية وذلك بالاعتماد على أغلبية نتائج فرضياتها الفرعية وذلك كما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 ، والتي تم إثبات عدم صحتها ونفيها وعدم قبولها عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 .

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال قبول التغيير التنظيمي كمتغير وسيط بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 ، والتي تم إثبات صحتها و قبولها عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 .

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 ، والتي تم إثبات صحتها وقبولها عند مستوى دلالة sig أقل من 0.05 .

نتائج الدراسة النظرية :

1. إدارة المعرفة تعتبر رأس مال فكري متجدد .
2. تتلخص أساليب تطبيق إدارة المعرفة في أسلوبين أساسيين هما أسلوب علني صريح و أسلوب ضمني وتعتمد في ترسيخهم على مجموعة من الآليات أهمها التدريب في موقع التعلم والتلمذة وكذا العصف الذهني .
3. تعتبر آليات ونظم و البنية التحتية وتكنولوجيات وعمليات إدارة المعرفة أكثر حلول إدارة المعرفة نجاحا وضمانا لتمييز المؤسسة

4. يعبر أداء الموارد البشرية عن كل ما يصدر من سلوك لفظي أو مهاري من المورد البشري حيث يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة ، تضمن للمؤسسة نضمن تحقيق أهدافها .
5. يتم تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مجموعة من المعايير الشخصية والسلوكية وموضوعية وذلك من أجل الوصول لنتيجة صادقة وعادلة .
6. يوجد أساس إستراتيجي يربط إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية وبالتالي أداء مواردها البشرية .

نتائج الدراسة الميدانية :

1. المؤسسة محل الدراسة تعمل على تقييم مواردها البشرية بصفة مستمرة من أجل تدارك الفجوات في أدائها .
2. تطبق المؤسسة عمليات ومبادئ إدارة المعرفة كما تعمل على توفير التكنولوجيا الحديثة لتسهيل ممارسة نشاطاتها .
3. تعتبر المؤسسة على مقربة من إدارة المعرفة و في الطريق الصحيح للاستعداد لدخول في برنامج إدارة المعرفة.
4. المؤسسة محل الدراسة تعمل على رفع مستوى تطبيقها لمتغيرات الدراسة أي تحسين مستوى تطبيقها لإدارة المعرفة ،تحسين مستوى التعلم التنظيمي،زيادة مستوى قبول التغيير التنظيمي، تحسين مستوى أداء مواردها البشرية .
5. تؤثر إدارة المعرفة إيجاباً على أداء الموارد البشرية بصفة مباشرة وكذا بصفة غير مباشرة وذلك من خلال قبول التغيير التنظيمي و الرضا الوظيفي.

الاقتراحات :

- يستوجب على المؤسسة أن تعمل على تحديد حلول إدارة المعرفة التي تتناسب مع نشاطاتها وإمكانياتها المادية والبشرية .
- من المستحسن إعطاء الأولوية لعمليات إدارة المعرفة خاصة التي ينبغي توافرها لممارسة نشاطاتها.
- من الأفضل على المؤسسة أن تعمل على تقييم البنية التحتية لإدارة المعرفة بصفة مستمرة وتدارك الفجوات فيها .
- يستوجب على المؤسسة أن تعمل على تطوير الحاجات الإضافية لنظم إدارة المعرفة .
- من المستحسن خلق جو يساهم في توليد ونقل ونشر المعرفة داخل الهيكل التنظيمي .
- يفضل أن تعمل المؤسسة على توليد المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية بصفة مستمرة .
- من الجيد للمؤسسة أن تعمل على خلق وظيفة إدارة المعرفة داخل المؤسسة من أجل تنظيم وتسيير المعرفة والحفاظ عليها لما لها من قيمة .

- ينبغي على المؤسسة تحفيز مبادرات المعرفة وتشجيع مواردها البشرية على تحويل معرفهم الضمنية لمعارف صريحة والعمل على تبادلها فيما بينهم .
- ينبغي على المؤسسة أن تدعم التعلم المستمر و التعلم الذاتي من اجل استثمار طاقات الموارد البشرية لديها .
- من الضروري للمؤسسة أن تعمل على توعية مواردها البشرية بأهمية اكتساب المعرفة وتبادلها في تحسين مستوى أدائهم.
- على المؤسسة اعتماد أساليب قياسية لتقييم أداء مواردها البشرية لتفادي مشاكل التحيز.

الأفاق :

- قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في المؤسسة الاقتصادية.
- دور أخلاقيات إدارة المعرفة في نجاح المسؤولية الاجتماعية داخل التنظيم.
- تأثير نظم المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة .
- علاقة الذكاء الاصطناعي بنجاح مؤسسات المعرفة .

قائمة المراجع

القرآن الكريم:

1. سورة التحريم، الآية 03.

2. سورة المائدة، الآية 83 .

المعاجم والقواميس :

1. الفيروزبادي مجد الدين محمد بن يعقوب ، "القاموس المحيط" ، دار الحديث للنشر والتوزيع ،المجلد 1، ط8، القاهرة- مصر-، 2008.

2. مجمع اللغة العربية ، "المعجم الوسيط" ، مكتبة الشروق الدولية ، ط4، القاهرة -مصر- ، 2003.

الكتب :

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

2. إبراهيم السعيد مبروك ، "الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات" ، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية- مصر، 2013.

3. أبو الشرش كمال، " الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية" ، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن -، 2016.

4. أبو النصر مدحت ، "الأداء الإداري المتميز" ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط1 ، القاهرة -مصر- ، 2008 .

5. أغنيس هيرمين ، ترجمة : عامر سامح عبد المطلب ، " إدارة الأداء" ، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان- الأردن -، 2011.

6. الأنصاري عيسى بن حسن ، "من التعلم إلى العمل تدريب وتوظيف الشباب -كيف تعمل المؤسسات التعليمية ومؤسسات سوق العمل على إعداد وتدريب قوى عاملة ماهرة لاحتياجات المستقبل" ، دار الفارس للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن -، 2008.

7. أوتول لورانس ، ماثير كينيث ، ترجمة: الخزامي عبد الحكيم أحمد ، "كتاب كامبردج في الإدارة العامة المنظمات والحوكمة والأداء" ، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة -مصر- ، 2013.

8. أودين حمزة محمد ، "التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن-، 2010 .

9. إينرسن دونالد وآخرون، ترجمة: الوحيد محمد محمد عياد ، " الممارسات في تربية الموهوبين: دليل مبني على البرهان" ، دار العبيكان للنشر والتوزيع، ب ط، الرياض -السعودية-، 2014.

10. باعمر محسن بن حفيظ فضل ، "نظم دعم القرار"، دار العلوم العربية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة- مصر،-، 2016.
11. بركاوي وفاء برهان ، "إدارة الموارد البشرية- المفهوم والوظائف والإستراتيجيات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن،-، 2012.
12. البغدادي عادل هادي حسين ، العبادي هشام فوزي دباس ، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصر- السلوك التنظيمي- الذاكرة التنظيمية- إدارة المعرفة- إدارة المعلومات- الأداء التنظيمي"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن،-، 2010.
13. بن عيشي عمار ، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، القاهرة -مصر،-، 2012.
14. البنا حسين موسى قاسم ، الخفاجي نعمة عباس ، "إستراتيجية التمكين التنظيمي -لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط ع، عمان- الأردن،-، 2014.
15. بوران سميرة بن عامر ، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان-الأردن،-، 2016.
16. تركي براء رجب ، "نظام الحوافز الإدارية - ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد"، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان -الأردن،-، 2015.
17. جاد الرب سيد محمد ، "التخطيط الإستراتيجي - منهج لتحقيق التميز التنافسي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ب ط، القاهرة- مصر،-، 2016.
18. الجاموس عبد الرحمن ، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال - و علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة -محل تحليلي -المداخل العمليات - الإستراتيجيات -دراسة حالة-"، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، عمان - الأردن،-، 2013.
19. جرادات ناصر محمد سعود وآخرون، "إدارة المعرفة"، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن-، 2011.
20. جرينبرج جيرالد ، بارون روبرت ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي البسيوني، "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر والتوزيع، ب ط ، الرياض - المملكة العربية السعودية-، 2004.
21. الجنابي أكرم سالم ، "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان- الأردن،-، 2013.
22. الجنابي أميرة ، طالب علاء فرحان ، " إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن،-، 2009.

23. جواد شوقي ناجي ، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان-الأردن - ، 2009.
24. جودت سعادة ، "التعلم النشط: بين النظرية والتطبيق"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن-، 2011.
25. الحاج عرابية ، " أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات - دراسة مقارنة -"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ب ط ، القاهرة -مصر- ، 2015.
26. حافظ عبد الناصر ، عباس حسين وليد حسن ، "نظام المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، دار عيذاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن-، 2014.
27. حجازي هيثم علي ، "المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات -مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن-، 2014.
28. حريم حسين ، "السلوك التنظيمي بسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 4 ، عمان-الأردن - 2009.
29. حسن محمد قدرى ، " إدارة الأداء المتميز - قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ب ط، الإسكندرية -مصر -، 2015.
30. حسن مسلم عبد الله ، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط 1، عمان-الأردن -، 2015.
31. حسين علي مروة ، "العوامل النفسية المؤثرة في الأداء المدرسي"، دار أمجد للنشر والتوزيع، ب ط ، عمان-الأردن-، 2017.
32. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، ب ط ، قلمة- الجزائر-، 2004.
33. حمزة الجبالي، "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان-الأردن -، 2016.
34. حمود خضير كاظم ، الخرشة ياسين كاسب ، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان-الأردن -، 2007.
35. الحميري موقف عدنان عبد الجبار ، المومني أمين أحمد محبوب ، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق- أفكار حديثة ورؤية مستقبلية-"، دار الشراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن-، 2011.
36. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ب ط، القاهرة- مصر -، 2014.

37. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "تخطيط المسار الوظيفي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ب ط ، القاهرة-مصر- ، 2013.
38. خبراء المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ، "إدارة الموارد البشرية -تخصص إدارة مكتبية -"، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ، ب ط ، جدة -المملكة العربية السعودية - ، 2008 .
39. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، " إدارة أداء الثروة البشرية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ب ط، الجيزة- مصر-، 2015.
40. الخطيب أحمد ، زيفان خالد ، "إدارة المعرفة و نظم المعلومات"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، عمان- الأردن -، 2009 .
41. الخياط غادة عبد الوهاب وآخرون، "أنواع نظم المعلومات في المنظمات- التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة- اتخاذ القرارات النظم والأدوات - قواعد البيانات واستخبارات لأعمال"، دار التعليم الجامعي، ب ط، القاهرة-مصر-، 2018.
42. خير الله جمال ، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان -الأردن- ، 2009.
43. داود سرحان سليمان ، "نظم قواعد البيانات، الأسس والمفاهيم"، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2008.
44. دخل الله أيوب ، "التعلم ونظرياته"، دار الكتب العلمية، ط 1، بيروت- لبنان-، 2015.
45. درة عبد الباري إبراهيم ، الصباغ زهير نعيم ، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون - منحنى نظمي -"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان- الأردن- ، 2007.
46. درة عبد الباري إبراهيم ، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية دلالتها في البيئة العربية المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ب ط ، القاهرة -مصر- ، 2003.
47. الدعيمي علاء فرحان طالب ، السعودى فاطمة عبد علي سلمان ، "المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2011.
48. دودين أحمد يوسف ، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن -، 2012.
49. ر عليان بحى مصطفى ، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-، الأردن-، 2008.
50. رسول هاني إبراهيم ، الغالبي كريم سالم حسين ، "اقتصاد المعرفة ونظرية النمو الحديثة"، مجموعة ملتقيات مقدمة ضمن القمة العالمية للمعلوماتية حول "الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة"، تم جمعها من طرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر-، 2006.

51. رضا رشيد ، "موسوعة الشروق" ، دار الشروق للنشر والتوزيع، مجلد 1، ب ط ، القاهرة- مصر-، 1994.
52. رضوان محمد عبد الفتاح ، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن" ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ب ط ، القاهرة- مصر -، 2012.
53. رضوان محمود عبد الفتاح ، "الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية" ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1 ، القاهرة -مصر -، 2012.
54. زايد عادل محمد ، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"، دون دار نشر، ب ط ، القاهرة -مصر-، 2003
55. الزيادات محمد عواد ، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" ، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2008.
56. السامي علاء عبد الرزاق ، "تكنولوجيا المعلومات" ، دار المكتبة الوطنية، ط1، عمان- الأردن-، 2008.
57. العريس سعد الدين محمد ، "مذكرات في منهج البحث التربوي وأسس التوثيق" ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت- لبنان-، 2012.
58. السعود محمد أحمد أبو، "الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين" ، دار المعارف، ب ط، الإسكندرية -مصر-، 2004.
59. السكرانة بلال خلف ، "اتجاهات حديثة في التدريب" ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان -الأردن-، 2011.
60. سلطان محمد سعيد، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ب ط، الإسكندرية -مصر - ، 2003، ص 337.
61. سلمى علي ، "الإدارة في عصر العولمة والمعرفة" ، دار سما للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة- مصر-، 2014.
62. السيد أحمد ستي ، "دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر" ، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، ب ط ، مكة المكرمة- المملكة العربية السعودية- ، 2012.
63. سيد علي أسامة ، الجمعي عباس حلمي ، "اتجاهات إدارية معاصرة، إدارة المعرفة" ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ج 1، ط 1، القاهرة -مصر-، 2013.
64. شاويش مصطفى نجيب ، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -" ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ب ط ، عمان- الأردن -، 2000.

65. الصاوي ياسر ، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، الكويت- الكويت-، 2007.
66. الصيرفي محمد ، "قياس وتقويم أداء العاملين"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية- مصر-، 2008.
67. الطاهر علاء فرج ، "إدارة المعلومات والمعرفة"، دار الراهبة للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن- ، 2010.
68. الطائي يوسف حجيم ، العبادي هاشم فوزي ، "إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2015.
69. الطائي يوسف حجيم وآخرون، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن- ، 2006.
70. الطيبي خضر مصباح إسماعيل ، "أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2012.
71. الطيبي خضر مصباح إسماعيل ، "إدارة المعرفة -التحديات والتقنيات والحلول-"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2009.
72. العامري صالح مهدي محسن ، الغالي طاهر محسن منصور ، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان- الأردن-، 2008.
73. عباس محمد سهيلة ، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان-الأردن-، 2003 .
74. عبد الباقي صلاح الدين ، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ب ط ،الإسكندرية- مصر- ، 2002.
75. عبد الباقي صلاح الدين ، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ب ط ، الإسكندرية- مصر- ، 2001.
76. عبد الله منذر منصور ، "الاقتصاد المعرفي"، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2016.
77. عبد المقصود عماد الدين أحمد السيد ، " إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية"، دار الكتب والوثائق العلمية ، ط1، الإسكندرية- مصر-، 2017.
78. عبد النبي محمد أحمد ، " إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، ط1 ، عمان-الأردن- ، 2010.

79. عبود نجم نجم ، "إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات" ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، ط1، - عمان-الأردن، 2005.
80. عبوي زيد منير، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان- الأردن - ، 2006.
81. عثمان آدم أحمد محمد ، "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة- مصر- ، 2018.
82. عجلات حسن حسين، "إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن -، 2006.
83. عدون ناصر دادوي ، قويدر الواحد عبد الله ، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية- المؤسسة العمومية بالجزائر"، دار المحمدية العامة ، ب ط ، الجزائر-الجزائر-، دون سنة.
84. عرفة سيد سالم ، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن، 2011.
85. عثماوي محمد عبد الوهاب حسن ، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، مصر - القاهرة -، ط 1، 2013.
86. عطوي فوزي ، الدجاني خالد ، " الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي"، اتحاد المصارف العربية، ب ط، بيروت-لبنان-، 1993.
87. عقيلي عمر وصفي ، "إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي-"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان -الأردن -، 2005.
88. العلي عبد الستار وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان-الأردن -، 2009.
89. عليان رجي مصطفى ، "إدارة المكتبات - الأسس والعمليات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان - الأردن -، 2009.
90. عليان رجي مصطفى ، "اقتصاد المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2012.
91. عليان رجي مصطفى ، "طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن-، 2009.
92. عليان رجي مصطفى ، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان-الأردن -، 2007.

93. غالب ياسين سعد ، "نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي ،مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية"، ط1، ع 123، أبو ظبي -الإمارات العربية المتحدة-، 2007 .
94. الغالبي الطاهر محسن ، إدريس وائل محمد ، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان-الأردن-، 2015.
95. الفاعوري رفعت عبد الحليم ، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،-بحوث ودراسات-، ب ط، القاهرة- مصر-، 2005.
96. فالخ صالح محمد ، "إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان-الأردن-، 2004.
97. الفروخ فايز عبد الرحمن ، "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان، ط 1، عمان-الأردن-، 2010.
98. فليه فاروق عبدة ، عبد المجيد السيد محمد ، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن-، 2005.
99. القاضي دلال ،البياتي محمود ،"منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، -عمان-الأردن، 2008 .
100. القريوتي محمد قاسم ، " الوجيز في إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان-الأردن-، 2010.
101. القهيودي ليث عبد الله ، "إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن-، 2013.
102. كافي مصطفى يوسف ، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري -تنموي -تكنولوجي - عولمي"، مكتبة المجتمع العربي، ط 1، عمان-الأردن-، 2014 .
103. كامل مصطفى مصطفى ، "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ب ط ، القاهرة - مصر- ، 1994.
104. الكبيسي صلاح الدين ،"إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ب ط ، بغداد-العراق-، 2005.
105. الكبيسي عامر خضير ، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، دار المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، ط 1، الإسكندرية- مصر- ، 2005.

106. كورتل فريد ، قاسمي يوسف ، "إدارة المعرفة ودورها في تجسيد مجتمع المعلومات" ، مجموعة ملتقيات تم جمعها بالتعاون مع كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، دار حامد للنشر والتوزيع، ب ط، عمان- الأردن -، 2006.
107. لظاهر نعيم إبراهيم ، "إدارة المعرفة" ، دار جدار للكتاب العالي، ط1، عمان- الأردن-، 2009،
108. المالكي مجبل لازم مسلم ، "هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية" ، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن - ، 2010.
109. ماهر أحمد ، " الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد" ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر - الإسكندرية -، ب ط ، 2003.
110. ماهر أحمد ، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الإسكندرية -مصر-، 2006،
111. المبيضين صفوان محمد ، الأكلبي عائض بن شافي ، "التخطيط في الموارد البشرية" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ب ط ، عمان-الأردن- ، 2015.
112. محمد راوية حسن ، "إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-" ، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، ب ط، تانيس - مصر-، 2001.
113. محمد راوية حسن وآخرون، " إدارة الموارد البشرية" ، المكتب الجامعي الحديث، ب ط، الإسكندرية - مصر-، 2007.
114. محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي" ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان- الأردن -، 2015.
115. محمد جمال عبد الله ، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي" ، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط 1، عمان- الأردن -، 2014.
116. محمود الفاضل محمد ، "تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة" ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان- الأردن-، 2011.
117. محمود الهوش إيناس أبو بكر، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية" ، دار حميرا للنشر والترجمة، ط1، القاهرة- مصر- ، 2018.
118. محمود حمزة ، "التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 2 ، عمان- الأردن -، 2011.
119. محمود مطر عبد اللطيف ، " إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة" ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان-الأردن-، 2007.

120. مزان فهد نصر حمود ، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن -، 2009.
121. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، "دليل الإدارة الذكية لتنمية المواد البشرية في المنظمات المعاصرة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط 1 ، المنصورة - مصر -، 2007.
122. المغربي محمد الفاتح محمود بشير ، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن -، 2016.
123. المقابلة محمد قاسم ، "الإدارة المعلوماتية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط 1 ، إربد - الأردن -، 2013.
124. الملكاوي إبراهيم الخلوف ، "إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن -، 2006.
125. منصور أحمد إبراهيم ، "المعرفة الاقتصادية - دراسة في النسق التاريخي والعقدي الاقتصادي والإسلامي أنموذجاً"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ب ط، الموصل - العراق -، 2013.
126. المهيرات بسام محمود ، "إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان - الأردن -، 2012.
127. الناصر عامر عبد الرزاق ، "إدارة المعرفة - في إطار نظم ذكاء الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط ع ، عمان - الأردن - ، 2015.
128. نور الدين عصام ، "إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان - الأردن -، 2010.
129. همشري عمر أحمد ، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن -، 2013.
130. وزارة التربية والتعليم، "إستراتيجية إدارة المعرفة"، المملكة الأردنية، بدون دار نشر، ب ط، عمان - الأردن -، 2016.
131. الوليد بشار يزيد، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، دار الراية للنشر و التوزيع، ط 1، - عمان -، الأردن، 2009
132. الياسري أكرم محسن ، الفتلاوي إيناس عباس ، "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال - التعلم التنظيمي - المنظمات المتعلمة الأداء المتميزة"، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان - الأردن ، 2016.

133. يدير جمال يوسف ، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات" ، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان - الأردن -، 2010.

134. يس عامر سعيد ، "التغيير ومصادره وأثاره" ، مجموعة بحوث ومقالات تم جمعها بالتعاون مع وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ب ط ، القاهرة - مصر -، 1992.

135. يوسف مصطفى، "إدارة الأداء" ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان -الأردن - ، 2016.

المذكرات :

1. بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على المال المستفيدين بمؤسسة سونلغاز عنابة" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، (غير منشورة) ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، قسنطينة -الجزائر-، 2008.

2. حامي حسان، "إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة) ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، سطيف - الجزائر - ، 2016.

3. دحماني زهيرة، "إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة منظمتي الهاتف النقال موبيليس وأوريدو في الجزائر" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، بومرداس - الجزائر -، 2018 .

4. الزايدي أمل بنت عمر خلف ، "درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، (غير منشورة) ، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة - السعودية -، 2008.

5. الزطمة نضال محمد ، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية العاملة في قطاع غزة" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، غزة - فلسطين -، 2011.

6. سلطاني محمد رشدي ، "المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة - دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة - الجزائر -، 2013.

7. عكاشة أسعد احمد محمود ، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة - فلسطين، -، 2008.
8. غضبان ليلي، "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال -"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة (01)، باتنة - الجزائر، -، 2018 .
9. لعبيدي عمارة، "محاولة قياس أداء المورد البشري في ظل مقارنة إدارة الجودة الشاملة، -دراسة حالة مؤسسة روائح الورود-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر - الجزائر، -، 2015.
- المجلات:**
1. السباعوي محمد يونس ، "إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة - دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نيوفوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 11، عدد 33، تكريت- العراق، -، 2015.
2. شوقي منصف ، بوضياف إلياس ، "قياس إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة البشار الاقتصادية، جامعة قسنطينة، بشار- الجزائر، -، العدد 1، سبتمبر 2014.
3. العزاوي باسل محمد حسن وآخرون، "دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد الاقتصادية الجامعة، العدد 42، بغداد-العراق، -، 2014.
4. لطرش صبرينة ، العلواني عديلة ، "التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين -دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية تيجيكو سكيكدة"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 9، أم البواقي - الجزائر، -، جوان 2018.
5. لعذور صورية، "دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريبيج"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 8 ، بسكرة- الجزائر، -، ديسمبر 2015.
6. مركز الدراسات الإستراتيجية، "الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة"، مركز الدراسات الإستراتيجية، إصدار: 30، جدة - المملكة العربية السعودية، -، 2012.

الملتقيات :

1. باقر عبد الكريم محسن ، "قياس إدارة المعرفة"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع حول: "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة الزيتونة، عمان- الأردن-، 26- 28 أفريل، 2004.

مواقع إلكترونية :

01 .<http://vb.ckfu.orgt/43123.html>

02.www.algeritelecome.dz

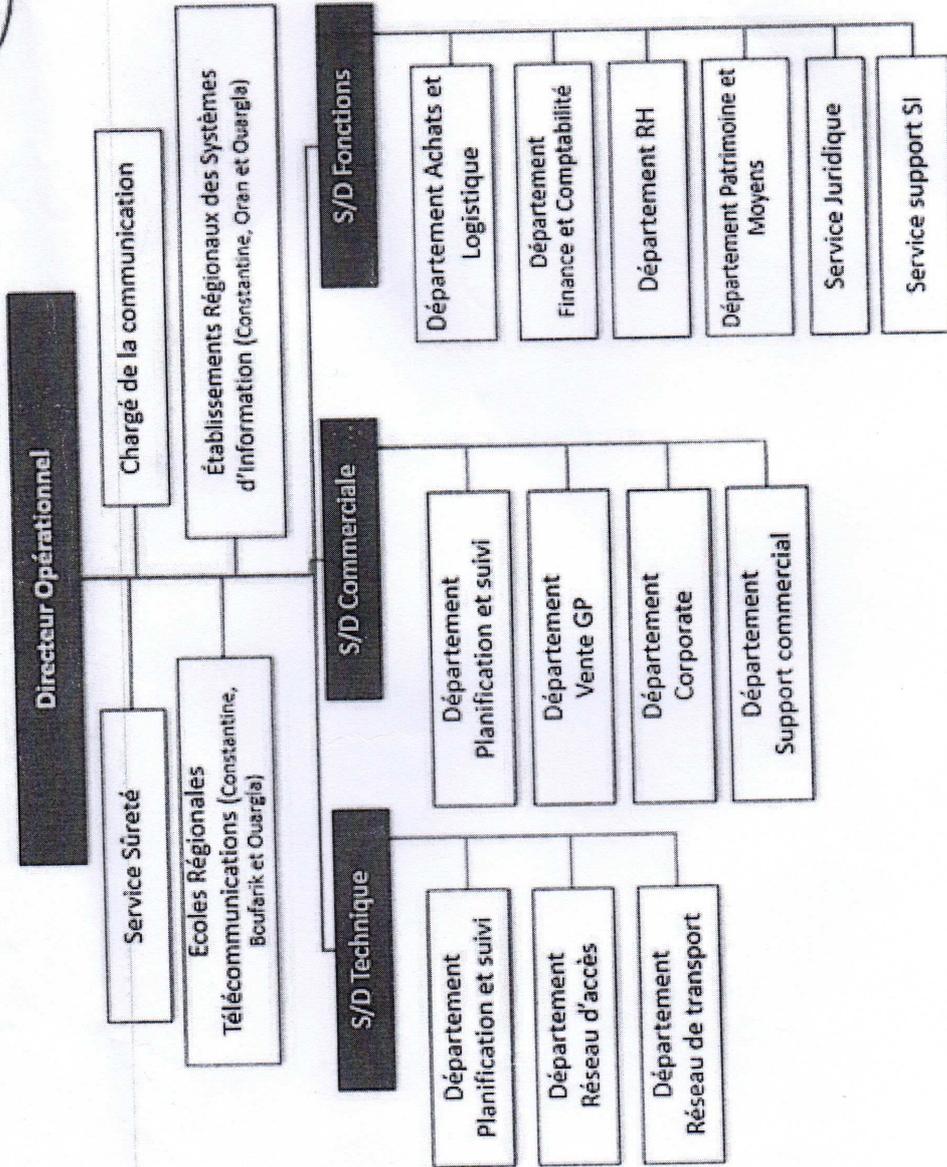
مصادر أخرى :

10. مقابلة شخصية مع عينة من عمل مؤسسة اتصالات الجزائر
11. وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية قائمة

٢
٣





DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION
Systeme d'Evaluation des Performances

FICHE D'ENTRETIEN

(Pour la définition des objectifs individuels)

Structure (Direction/Centre/Agence) _____

Periode: du _____ au _____

Nom, Prénom du Salarié : _____

Matricule : _____

Poste / Emploi : _____

Date de recrutement: _____

Définition des Objectifs pour la période concernée	Résultats attendus par bimestre					
	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Objectif 1						
Objectif 2						
Objectif 3						
Objectif 4						
Objectif 5						

Principaux besoins exprimés par le salarié (Formation, _____)

Responsable hiérarchique

A

le

Nom et Prenom _____

L'intéressé(e)

Emploi / poste _____

A

le

Signature



DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION

DG / DRT / DOT

GUELMA

Centre / Agence / Unité organisationnelle :

CPT2

Formulaire d'Evaluation de la Performance individuelle

Date de recrutement: 18-Jul-2013

Date de l'évaluation : 8-Mai-2016

Nom du Salarié : MOKRANI IMAD

Période couverte par l'évaluation :

Matricule : 862410100242

Du 01-Mar-2016

Emploi occupé : TS DPT INFRA

Au 30-Avr-2016

Nombre de jours d'absence

1. REALISATION DES OBJECTIFS

Indicateurs de performance	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	Excellent
1.1- Réalisation au cours de la période concernée par rapport à l'objectif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 55	<input type="radio"/>
TOTAL 1			55.00	sur 60 points	

2. PRESTATION DE TRAVAIL

Indicateurs de performance	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	Excellent
2.1- Planification, organisation du travail et Respect des échéances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 12	<input type="radio"/>
2.2- Participation / Implication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 04	<input type="radio"/>
2.3- Disponibilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 02	<input type="radio"/>
TOTAL 2			18.00	sur 25 points	

3. ATTITUDE ET COMPORTEMENT AU TRAVAIL

Indicateurs de performance	Insuffisant	A Améliorer	Satisfaisant	Très Satisfaisant	Excellent
3.1- Respect des procédures et des orientations de la hiérarchie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 06	<input type="radio"/>
3.2- Aptitude à communiquer Coopération et travail d'équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 02	<input type="radio"/>
3.3- Assiduité *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 1,5	<input type="radio"/>
3.4- Intégrité professionnelle **	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> 1,5	<input type="radio"/>
TOTAL 3			11.00	sur 15 points	

* **Assiduité** : Présence régulière au poste de travail, Elément non perturbateur** **Intégrité professionnelle** : Loyauté, en conformité avec les principes de l'éthique, respect des règles établies.**TOTAL GENERAL** 84.00 sur 100 points



DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION

Principales connaissances à améliorer / Formation / Redéploiement dans la famille professionnelle:

Aucune action proposée

Principaux problèmes survenus durant la réalisation des objectifs :

Aucune contrainte rencontrée

L'Évaluateur

Le Validateur

Noms et Prénoms

Emploi / Poste

Directeur du CPT2 Guelma
Signé: REBACHI Said

Bilan communiqué au salarié

A GUELMA , le 6-Jan-2016

Réinitialisation partielle

Réinitialisation totale

الملحق رقم (04): استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

قسم: العلوم الاقتصادية

استمارة بحث حول :

" دور دارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - "

السيدة(ة) الفاضل(ة)

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تم إعدادها وفقا لمقتضيات البحث العلمي ، بمدف جمع المعلومات اللازمة لإتمام مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - .

و نظرا لأن آرائكم مهمة جدا حول هذا الموضوع ،أطلب من سيادتكم الموقرة التفضل بتعبئة هذه الاستمارة بعد قراءتها بعناية بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم من أجل نجاح هذا البحث، كما نؤكد لسيادتكم انه سيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شكرا سلفا لجهودكم وحسن تعاونكم من أجل إنجاز هذا البحث العلمي .

لكم مني أسى عبارات الاحترام والتقدير .

إعداد الطالبة :

- سارة بن قيراط

إشراف الأستاذ الدكتور:

- حسين كشيبي

السنة الجامعية : 2018 - 2019

قائمة الملاحق:

الجزء الأول: البيانات الشخصية :

يرجى الإجابة بوضع الإشارة (X) مكان الإجابة الصحيحة

الجنس : أنثى

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول : تطبيق إدارة المعرفة، تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لتطبيق إدارة المعرفة من خلال :

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تطبق المؤسسة تقنيات وأساليب إدارة المعرفة في كل مجالات عملها					
02	تدعم المؤسسة مشاركة الخبرات والمهارات من اجل نقل المعرفة					
03	تساهم المؤسسة في تطوير معارف ومهارات العمال بصفة مستمرة (التدريب ، التكوين)					
04	توفر المؤسسة وسائل وتقنيات إلكترونية متطورة لأداء الأعمال					
05	تدعم الإدارة عمالها في مجال تطبيق المعارف المكتسبة					
06	وجود سهولة في التواصل وتبادل المعرفة مع زملائك					
07	العمل على إزالة العوائق التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة					
08	تقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة(برامج التكوين التدريب).					

المحور الثاني: التعلم التنظيمي، تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على التعلم التنظيمي من خلال :

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09	تسعى للتعلم وزيادة معرفتك بصفة مستمرة					
10	تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير					
11	تقدم المؤسسة مكافآت وامتيازات من اجل التعلم المستمر					
12	التعلم من الأخطاء في العمل والاستفادة منها كتجربة					
13	تسمح المؤسسة للعامل بتطبيق مكتسباته العلمية لمواجهة المشاكل بصورة منهجية					
14	تشجع المؤسسة وتدعم طلبات العمال بخصوص فرص التعلم والتدريب					

المحور الثالث: التغيير التنظيمي، تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق قبول مواردها البشرية للتغيير التنظيمي من خلال :

قائمة الملاحق:

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الآخرين ورفع مستوى جودة العمل لإنجاح عملية التغيير التنظيمي					
16	تشجيع المؤسسة على التعاون والعمل بروح الفريق أثناء التغيير					
17	تطوير أنظمة العمل وتحسين مستوى الأداء من أجل نجاح عملية التغيير التنظيمي					
18	تعمل المؤسسة على تحسيس العامل بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي وتقليل تخوفهم اتجاه التغيير التنظيمي					
19	خلق الشعور بالاعتزاز و الافتخار أمام الآخرين بالمؤسسة يزيد فرص نجاح عملية التغيير التنظيمي					
20	تتمين جهود العمال من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي					

المحور الرابع : الرضا الوظيفي، يتحقق الرضا الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر من خلال :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تقدم المؤسسة رواتب تتناسب مع جهود العمال					
22	التفاعل وطريقة التعامل بين الإدارة والموظفين يسودها الاحترام والتقدير المتبادل					
23	هناك سياسة عادلة ومشجعة وواضحة للحوافز والمكافآت					
24	توافق نشاطك مع طموحك					
25	توفر المؤسسة الأمان والاستقرار الوظيفي ما يضمن لك الحقوق الوظيفية					
26	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا مستوى أدائك					

المحور الخامس : أداء الموارد البشرية (العمال)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	أداء الأعمال بكفاءة فعالية عالية					
28	إنجاز المهام بمعايير الجودة المطلوبة (الوقت نوعية العمل أهداف المؤسسة).					
29	استخدام التكنولوجيا المتطورة يساهم في تحسين الأداء					

					30	تحدد المؤسسة نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية و تعمل على علاجها
					31	تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموارد البشرية بصفة مستمرة
					32	تغطي عملية التقييم كافة المستويات في المؤسسة
					33	موضوعية التقييم تحفز الموارد البشرية على تحسين أدائهم
					34	عملية تقييم أداء الموارد البشرية تتيح المجال للتواصل بين الأفراد و الإدارة
					35	عملية التقييم تحدد مجالات التحسين الممكنة في أداء الموارد البشرية
					36	تطور عملية التقييم معارف الموارد البشرية المرتبطة بالعمل
					37	للمورد البشري الحق في الاعتراض على نتيجة التقييم
					38	تتأثر عملية التقييم بأثر التحيز و الأهواء الشخصية من قبل المقيمين
					39	الارتقاء بأداء الموارد البشرية و تطويره باستمرار يساعد على الارتقاء بأداء المؤسسة ككل

و شكرا لكم على مجهودكم

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (05): الصدق البنائي

Corrélations

		T	A	B	C	D	E
T	Corrélation de Pearson	1	,835**	,839**	,916**	,849**	,892**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95
A	Corrélation de Pearson	,835**	1	,855**	,796**	,519**	,564**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95
B	Corrélation de Pearson	,839**	,855**	1	,806**	,582**	,558**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95
C	Corrélation de Pearson	,916**	,796**	,806**	1	,692**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95
D	Corrélation de Pearson	,849**	,519**	,582**	,692**	1	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	95	95	95	95	95	95
E	Corrélation de Pearson	,892**	,564**	,558**	,748**	,831**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	95	95	95	95	95	95

الملحق رقم (06): ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	39

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	13

الملحق رقم (07): التجزئة النصفية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,952
		Nombre d'éléments	20 ^a
	Partie 2	Valeur	,944
		Nombre d'éléments	19 ^b
	Nombre total d'éléments		39

Corrélation entre les sous-échelles	,674	
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,805
	Longueur inégale	,805
Coefficient de Guttman	,805	

- a. Les éléments sont :
b. Les éléments sont :.

Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
Partie 1	75,29	167,508	12,942	20 ^a
Partie 2	70,81	161,028	12,690	19 ^b
Deux parties	146,11	549,861	23,449	39

- a. Les éléments sont :
b. Les éléments sont :

الملحق رقم (08): توزيع العينة

		النوع
N	Valide	95
	Manquante	0

Tableau de fréquences

		النوع	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى		48	50,5	50,5	50,5
	ذكر		47	49,5	49,5	100,0
	Total		95	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): المتوسطات والانحراف المعياري

Tableau de fréquences

تطبيق المؤسسة تقنيات وساليب إدارة المعرفة في كل مجالات عملها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	5,3	5,3	5,3
	غير موافق	6	6,3	6,3	11,6
	محايد	4	4,2	4,2	15,8
	موافق	62	65,3	65,3	81,1
	موافق بشدة	18	18,9	18,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

تدعم المؤسسة مشاركة الخبرات و المهارات من اجل نقل المعرفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	7	7,4	7,4	10,5
	محايد	11	11,6	11,6	22,1
	موافق	55	57,9	57,9	80,0
	موافق بشدة	19	20,0	20,0	100,0
Total	95	100,0	100,0		

تساهم المؤسسة في تطوير معارف و مهارات العمال بصفة مستمرة (التدريب ، التكوين)

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
	غير موافق	2	2,1	2,1	3,2
	محايد	5	5,3	5,3	8,4

قائمة الملاحق:

موافق	51	53,7	53,7	62,1
موافق بشدة	36	37,9	37,9	100,0
Total	95	100,0	100,0	

توفر المؤسسة وسائل و تقنيات إلكترونية متطورة لأداء الأعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	5	5,3	5,3	6,3
محايد	6	6,3	6,3	12,6
موافق	53	55,8	55,8	68,4
موافق بشدة	30	31,6	31,6	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تدعم الإدارة في مجال تطبيق المعارف المكتسبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	4,2	4,2	4,2
غير موافق	2	2,1	2,1	6,3
محايد	23	24,2	24,2	30,5
موافق	52	54,7	54,7	85,3
موافق بشدة	14	14,7	14,7	100,0
Total	95	100,0	100,0	

يوجد سهولة في التواصل و تبادل المعرفة مع زملائك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
غير موافق	3	3,2	3,2	5,3
محايد	16	16,8	16,8	22,1
موافق	59	62,1	62,1	84,2
موافق بشدة	15	15,8	15,8	100,0
Total	95	100,0	100,0	

العمل على إزالة العوائق التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	4,2	4,2	4,2
غير موافق	6	6,3	6,3	10,5
محايد	26	27,4	27,4	37,9
موافق	41	43,2	43,2	81,1
موافق بشدة	18	18,9	18,9	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تقييم المؤسسة لأداء أفرادها لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة (برامج التدريب والتكوين)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,2	3,2	3,2
غير موافق	5	5,3	5,3	8,4
محايد	17	17,9	17,9	26,3
موافق	49	51,6	51,6	77,9
موافق بشدة	21	22,1	22,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تسعى للتعلم وزيادة معرفتك بصفة مستمرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	3	3,2	3,2	4,2
محايد	12	12,6	12,6	16,8

قائمة الملاحق:

موافق	59	62,1	62,1	78,9
موافق بشدة	20	21,1	21,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تدعم المؤسسة برامج البحث و التطوير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	5,3	5,3	5,3
غير موافق	4	4,2	4,2	9,5
محايد	23	24,2	24,2	33,7
موافق	44	46,3	46,3	80,0
موافق بشدة	19	20,0	20,0	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة مكافئات امتيازات من أجل التعلم المستمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	5,3	5,3	5,3
غير موافق	16	16,8	16,8	22,1
محايد	33	34,7	34,7	56,8
موافق	29	30,5	30,5	87,4
موافق بشدة	12	12,6	12,6	100,0
Total	95	100,0	100,0	

التعلم من الأخطاء في العمل و الإستفادة منها كتجربة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,2	3,2	3,2
غير موافق	1	1,1	1,1	4,2
محايد	14	14,7	14,7	18,9
موافق	54	56,8	56,8	75,8
موافق بشدة	23	24,2	24,2	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تسمح المؤسسة للعامل بتطبيق مكتسباته العلمية للمشاكل بصورة منهجية مواجهة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	6,3	6,3	6,3
غير موافق	8	8,4	8,4	14,7
محايد	35	36,8	36,8	51,6
موافق	38	40,0	40,0	91,6
موافق بشدة	8	8,4	8,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة و تدعم طلبات العمال بخصوص فرص التعلم والتدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,2	3,2	3,2
غير موافق	3	3,2	3,2	6,3
محايد	28	29,5	29,5	35,8
موافق	46	48,4	48,4	84,2
موافق بشدة	15	15,8	15,8	100,0
Total	95	100,0	100,0	

زيادة السلوك الإيجابي ف التعامل مع الاخرين و رفع مستوى جودة العمل لإنجاح عملة التغيير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	8	8,4	8,4	9,5
محايد	21	22,1	22,1	31,6

قائمة الملاحق:

موافق	47	49,5	49,5	81,1
موافق بشدة	18	18,9	18,9	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة على التعاون و العمل بروح الفرق اثناء التغيير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
غير موافق	7	7,4	7,4	9,5
محايد	27	28,4	28,4	37,9
موافق	41	43,2	43,2	81,1
موافق بشدة	18	18,9	18,9	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تطور أنظمة العمل و تحسين مستوى الأداء من أجل إنجاز عملة التغيير التنظيمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	3	3,2	3,2	4,2
محايد	19	20,0	20,0	24,2
موافق	52	54,7	54,7	78,9
موافق بشدة	20	21,1	21,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تحسيس العامل بالإطمئنان على المستقبل الوظيفي و تقليل تخوفهم اتجاه التغيير التنظيمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
غير موافق	8	8,4	8,4	10,5
محايد	35	36,8	36,8	47,4
موافق	36	37,9	37,9	85,3
موافق بشدة	14	14,7	14,7	100,0
Total	95	100,0	100,0	

خلق الشعور بالاعتزاز و الافتخار أمام الآخرين بالمؤسسة يزيد فرص نجاح عملية التغيير التنظيمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
غير موافق	2	2,1	2,1	4,2
محايد	36	37,9	37,9	42,1
موافق	44	46,3	46,3	88,4
موافق بشدة	11	11,6	11,6	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تتمين جهود العمال من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,2	3,2	3,2
غير موافق	5	5,3	5,3	8,4
محايد	37	38,9	38,9	47,4
موافق	39	41,1	41,1	88,4
موافق بشدة	11	11,6	11,6	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة رواتب مغرية و متناسب مع جهود العمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	8	8,4	8,4	9,5
محايد	11	11,6	11,6	21,1

قائمة الملاحق:

موافق	48	50,5	50,5	71,6
موافق بشدة	27	28,4	28,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

التفاعل وطريقة التعامل بين الإدارة والموظفين يسودها الاحترام والتقدير المتبادل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
غير موافق	5	5,3	5,3	7,4
محايد	17	17,9	17,9	25,3
موافق	47	49,5	49,5	74,7
موافق بشدة	24	25,3	25,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

هناك سياسة عادلة ومشجعة وواضحة للحوافز والمكافآت

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	4,2	4,2	4,2
غير موافق	16	16,8	16,8	21,1
محايد	26	27,4	27,4	48,4
موافق	30	31,6	31,6	80,0
موافق بشدة	19	20,0	20,0	100,0
Total	95	100,0	100,0	

توافق نشاطك مع طموحك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
غير موافق	17	17,9	17,9	20,0
محايد	24	25,3	25,3	45,3
موافق	38	40,0	40,0	85,3
موافق بشدة	14	14,7	14,7	100,0
Total	95	100,0	100,0	

وفرة الامان والاستقرار الوظيفي ما يضمن الحقوق الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	8	8,4	8,4	9,5
محايد	18	18,9	18,9	28,4
موافق	52	54,7	54,7	83,2
موافق بشدة	16	16,8	16,8	100,0
Total	95	100,0	100,0	

نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا مستوى أدائك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	11	11,6	11,6	12,6
محايد	29	30,5	30,5	43,2
موافق	37	38,9	38,9	82,1
موافق بشدة	17	17,9	17,9	100,0
Total	95	100,0	100,0	

أداء الأعمال بكفاءة فعالية عالية و بالوقت المحدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
غير موافق	9	9,5	9,5	11,6
محايد	14	14,7	14,7	26,3

قائمة الملاحق:

موافق	41	43,2	43,2	69,5
موافق بشدة	29	30,5	30,5	100,0
Total	95	100,0	100,0	

إنجاز المهام بمعايير الجودة المطلوبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
غير موافق	11	11,6	11,6	13,7
محايد	17	17,9	17,9	31,6
موافق	38	40,0	40,0	71,6
موافق بشدة	27	28,4	28,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

استخدام التكنولوجيا المتطورة يساهم في تحسين الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	2	2,1	2,1	3,2
محايد	2	2,1	2,1	5,3
موافق	46	48,4	48,4	53,7
موافق بشدة	44	46,3	46,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تحدد المؤسسة نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية و تعمل على علاجها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	4,2	4,2	4,2
غير موافق	15	15,8	15,8	20,0
محايد	25	26,3	26,3	46,3
موافق	33	34,7	34,7	81,1
موافق بشدة	18	18,9	18,9	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموارد البشرية بصفة مستمرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,2	3,2	3,2
غير موافق	13	13,7	13,7	16,8
محايد	27	28,4	28,4	45,3
موافق	33	34,7	34,7	80,0
موافق بشدة	19	20,0	20,0	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تغطي عملية التقييم كافة المستويات في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	4,2	4,2	4,2
غير موافق	7	7,4	7,4	11,6
محايد	36	37,9	37,9	49,5
موافق	33	34,7	34,7	84,2
موافق بشدة	15	15,8	15,8	100,0
Total	95	100,0	100,0	

موضوعية التقييم تحفز الموارد البشرية على تحسين أدائهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	8	8,4	8,4	9,5
محايد	32	33,7	33,7	43,2

قائمة الملاحق:

موافق	39	41,1	41,1	84,2
موافق بشدة	15	15,8	15,8	100,0
Total	95	100,0	100,0	

عملية تقييم أداء الموارد البشرية تتيج المجال للتواصل بين الأفراد و الإدارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
غير موافق	6	6,3	6,3	8,4
محايد	26	27,4	27,4	35,8
موافق	46	48,4	48,4	84,2
موافق بشدة	15	15,8	15,8	100,0
Total	95	100,0	100,0	

عملية التقييم تحدد مجالات التحسين الممكنة في أداء الموارد البشرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	7	7,4	7,4	8,4
محايد	29	30,5	30,5	38,9
موافق	41	43,2	43,2	82,1
موافق بشدة	17	17,9	17,9	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تطور عملية التقييم معارف الموارد البشرية المرتبطة بالعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	5	5,3	5,3	6,3
محايد	28	29,5	29,5	35,8
موافق	46	48,4	48,4	84,2
موافق بشدة	15	15,8	15,8	100,0
Total	95	100,0	100,0	

للمورد البشري الحق في الاعتراض على نتيجة التقييم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
غير موافق	9	9,5	9,5	11,6
محايد	28	29,5	29,5	41,1
موافق	38	40,0	40,0	81,1
موافق بشدة	18	18,9	18,9	100,0
Total	95	100,0	100,0	

تتأثر عملية التقييم بأثر التحيز و الأهواء الشخصية من قبل المقيمين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	3,2	3,2	3,2
غير موافق	7	7,4	7,4	10,5
محايد	31	32,6	32,6	43,2
موافق	40	42,1	42,1	85,3
موافق بشدة	14	14,7	14,7	100,0
Total	95	100,0	100,0	

الارتقاء بأداء الموارد البشرية و تطويره باستمرار يساعد على الارتقاء بأداء المؤسسة ككل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,1	1,1	1,1
غير موافق	2	2,1	2,1	3,2
محايد	15	15,8	15,8	18,9

قائمة الملاحق:

موافق	52	54,7	54,7	73,7
موافق بشدة	25	26,3	26,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تطبيق المؤسسة تقنيات وساليب غدارة المعرفة في كل مجالات عملها	95	3,863	,9742
تدعم المؤسسة مشاركة الخبرات و المهارات من اجل نقل المعرفة	95	3,842	,9376
تساهم المؤسسة في تطوير معارف و مهارات العمال بصفة مستمرة (التدريب ، التكوين)	95	4,253	,7433
توفر المؤسسة وسائل و تقنيات إلكترونية متطورة لأداء الأعمال	95	4,116	,8234
تدعم الإدارة في مجال تطبيق المعارف المكتسبة	95	3,737	,8898
يوجد سهولة في التواصل و تبادل المعرفة مع زملائك	95	3,863	,7937
العمل على إزالة العوائق التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة	95	3,663	,9958
تقييم المؤسسة لأداء أفرادها لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة (برامج التدريب والتكوين)	95	3,842	,9376
N valide (listwise)	95		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى للتعلم وزيادة معرفتك بصفة مستمرة	95	3,989	,7508
تدعم المؤسسة برامج البحث و التطوير	95	3,716	1,0070
تقدم المؤسسة مكافآتو إمتيازات من أجل التعلم المستمر	95	3,284	1,0585
التعلم من الأخطاء في العمل و الإستفادة منها كتجربة	95	3,979	,8503
تسمح المؤسسة للعامل بتطبيق مكتسباته العلمية	95	3,358	,9776
لالمشاكل بصورة منهجية مواجهة تشجع المؤسسة و تدعم طلبات العمال بخصوص فرص التعلم والتدريب	95	3,705	,8857
N valide (listwise)	95		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
زيادة السلوك الإيجابي ف التعامل مع الآخرين و رفع مستوى جودة العمل لإنجاح عملة التغيير	95	3,768	,8927
تشجع المؤسسة على التعاون و العمل بروح الفرق اثناء التغيير	95	3,695	,9348
تطور أنظمة العمل و تحسين مستوى الأداء من أجل إنجاز عملة التغيير التنظيمي	95	3,916	,7944
تعمل المؤسسة على تحسين العامل بالإطمئنان على المستقبل الوظيفي و تقليل تخوفهم اتجاه التغيير التنظيمي	95	3,547	,9199
خلق الشعور بالاعتزاز و الافتخار أمام الآخرين بالمؤسسة يزيد فرص نجاح عملية التغيير التنظيمي	95	3,632	,7996
تتميز جهود العمال من أجل إنجاز عملية التغيير التنظيمي	95	3,526	,8854
N valide (listwise)	95		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقدم المؤسسة رواتب مغرية و تتناسب مع جهود العمال	95	3,968	,9162

قائمة الملاحق:

التفاعل وطريقة التعامل بين الإدارة والموظفين يسودها الاحترام والتقدير المتبادل	95	3,905	,9118
هناك سياسة عادلة ومشجعة وواضحة للحوافز والمكافئات	95	3,463	1,1186
توافق نشاطك مع طموحك	95	3,474	1,0194
وفرة الأمان والاستقرار الوظيفي ما يضمن الحقوق الوظيفية	95	3,779	,8652
نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا مستوى أدائك	95	3,611	,9486
N valide (listwise)	95		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أداء الأعمال بكفاءة فعالية عالية و بالوقت المحدد	95	3,905	1,0114
إنجاز المهام بمعايير الجودة المطلوبة	95	3,811	1,0447
استخدام التكنولوجيا المتطورة يساهم في تحسين الأداء	95	4,368	,7301
تحدد المؤسسة نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية و تعمل على علاجها	95	3,484	1,0999
تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموارد البشرية بصفة مستمرة	95	3,547	1,0596
تغطي عملية التقييم كافة المستويات في المؤسسة	95	3,505	,9879
موضوعية التقييم تحفز الموارد البشرية على تحسين أدائهم	95	3,621	,8894
عملية تقييم أداء الموارد البشرية تتيح المجال للتواصل بين الأفراد و الإدارة	95	3,695	,8881
عملية التقييم تحدد مجالات التحسين الممكنة في أداء الموارد البشرية	95	3,695	,8881
تطور عملية التقييم معارف الموارد البشرية المرتبطة بالعمل	95	3,726	,8308
للمورد البشري الحق في الاعتراض على نتيجة التقييم	95	3,642	,9666
تتأثر عملية التقييم بأثر التحيز و الأهواء الشخصية من قبل المقيمين	95	3,579	,9406
الارتقاء بأداء الموارد البشرية و تطويره باستمرار يساعد على الارتقاء بأداء المؤسسة ككل	95	4,03	,778
N valide (listwise)	95		

Statistiques

	A	B	C	D	E
N	95	95	95	95	95
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,8974	3,6719	3,6807	3,7000	3,7393
Médiane	4,0000	3,6667	3,6667	3,8333	3,7692
Ecart type	,68949	,69124	,68704	,78347	,65476
Plage	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

الملحق رقم (10) : التوزيع الطبيعي

Tests non paramétriques

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	A	B	C	D	
N	95	95	95	95	
Paramètres normaux	Moyenne	3,8974	3,6719	3,6807	3,7000
	Ecart-type	,68949	,69124	,68704	,78347
Différences les plus extrêmes	Absolue	,184	,191	,079	,094
	Positive	,107	,096	,079	,088
	Négative	-,184	-,191	-,075	-,094
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,791	1,864	,770	,915	

Signification asymptotique (bilatérale)	,003	,002	,594	,372
---	------	------	------	------

الملحق رقم (11): نتائج اختبار T

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
A	12,685	94	,000	,89737	,7569	1,0378
E	11,005	94	,000	,73927	,6059	,8727
B	9,475	94	,000	,67193	,5311	,8127
C	9,657	94	,000	,68070	,5407	,8207
D	8,708	94	,000	,70000	,5404	,8596

الملحق (12): اختبار التجانس

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances

Test t pour égalité des moyennes

		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)
A	Hypothèse de variances égales	,941	,335	-,802	93	,425
	Hypothèse de variances inégales			-,799	82,057	,427
B	Hypothèse de variances égales	,468	,495	,172	93	,864
	Hypothèse de variances inégales			,171	88,655	,865
C	Hypothèse de variances égales	,697	,406	-,897	93	,372
	Hypothèse de variances inégales			-,895	88,781	,373
D	Hypothèse de variances égales	,133	,716	-	93	,069
	Hypothèse de variances inégales			1,839	92,198	,069
E	Hypothèse de variances égales	,109	,742	-	93	,011
	Hypothèse de variances inégales			2,590	88,604	,011
				2,584		

الملحق (13): الأثر المباشر

RegressionWeights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
E <--- A	,535	,081	6,620	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
A	,470	,069	6,856	***	
e1	,289	,042	6,856	***	

الملحق (14): الأثر غير المباشر

RegressionWeights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
B <--- A	,857	,054	15,979	***	
E <--- A	,305	,153	1,988	,047	
E <--- B	,269	,153	1,756	,079	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
A	,470	,069	6,856	***	
e2	,127	,019	6,856	***	
e1	,280	,041	6,856	***	

RegressionWeights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
C <--- A	,793	,062	12,755	***	
E <--- A	-,082	,107	-,765	,444	
E <--- C	,778	,107	7,242	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
A	,470	,069	6,856	***	
e2	,171	,025	6,856	***	
e1	,186	,027	6,856	***	

RegressionWeights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
D <--- A	,590	,100	5,891	***	
E <--- A	,172	,061	2,812	,005	
E <--- D	,615	,054	11,412	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
A	,470	,069	6,856	***	
e2	,444	,065	6,856	***	
e1	,121	,018	6,856	***	

République Algérienne Démocratique &
Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université de Guelma

Faculté des Sciences Economique, commercial et
Sciences de Gestion
Département des Sciences économiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قلمة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

قلمة، في: 10 جانفي 2019

رقم: 379/ق.ع.ا.ك.ع.إ.ت.ع.ت.ج.ق. 2019

إلى السيد مدير اتصالات الجزائر - واحة قلمة.
الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم.

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلبة الآتي اسمها:

1- بن قيراط سارة.

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2018/2019
عنوان المذكرة:

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة.

تأشيرة المؤسسة المستقبلية.

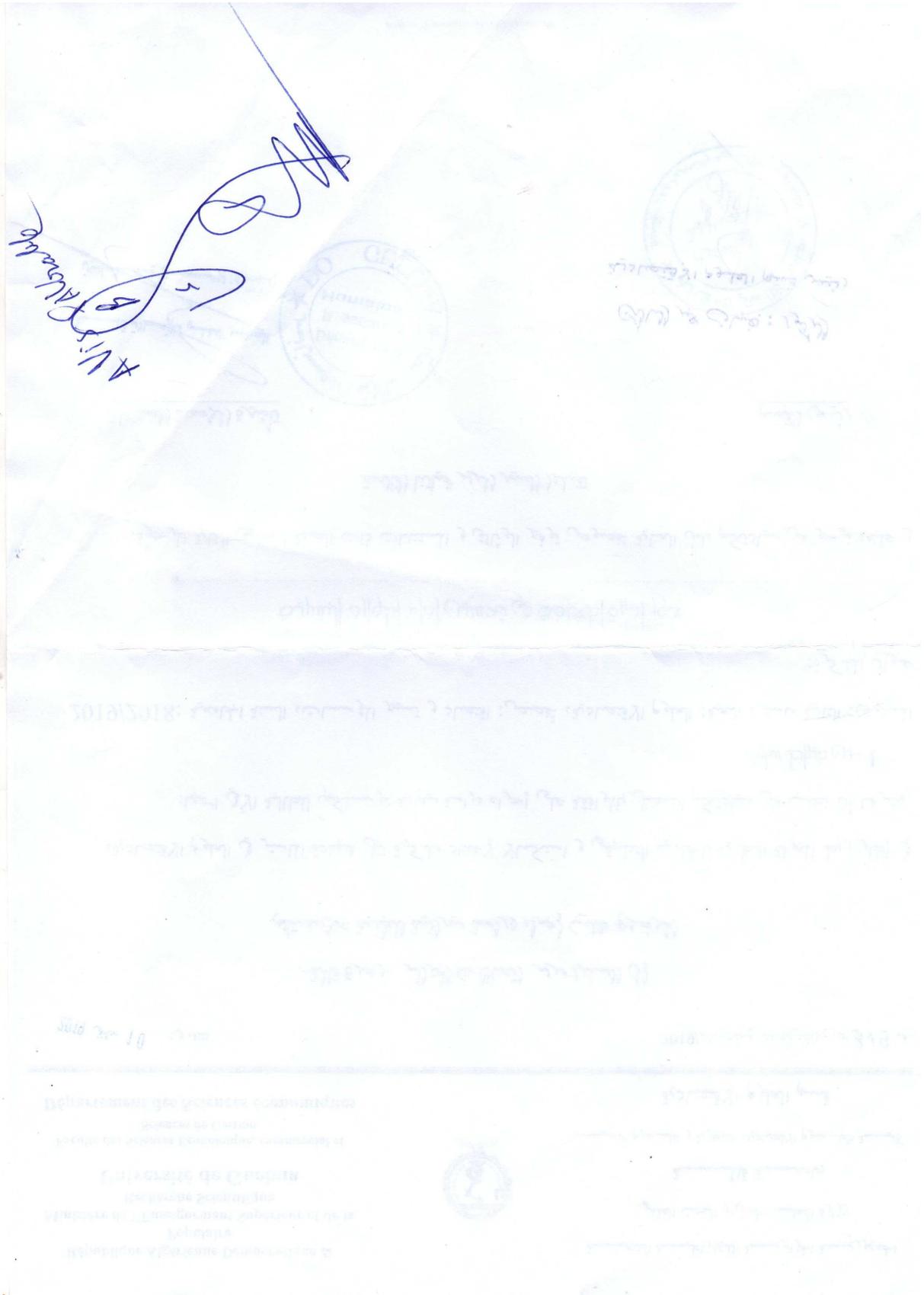
رئيس القسم

المستدير العملي للاتصالات قلمة
إمضاء: بوسايف يسايفين



الدكتور: ضياء عبد المالك
رئيس قسم العلوم الاقتصادية





ملخص الدراسة :

نظرا للتحديات التي تواجه المؤسسة في إطار اقتصاد المعرفة والذي يفرض عليها الاهتمام بالمعرفة وإدارتها والعمل على تطبيقها، 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 حيث كانت نتائج الدراسة تدل على وجود أثر مباشر موجب بقيمة 54% وكذا وجود أثر إيجابي غير مباشر من خلال تأثير المتغيرات الوسيطة و قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي، وعلى هذا الأساس تم تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر وتساهم برفع مستوى أداء مواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي، الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract :

In view of the challenges facing the institution in the framework of the knowledge economy, which requires the interests in knowledge, management and implementation, The aim of this study is to identify the impact of knowledge management on the performance of human resources and their role in improving their level. The method of managing knowledge in institutions is one of the most important and successful management methods. This study, therefore, attempted to identify the perspective of the employees of Algeria Telecom for knowledge management and its contribution to improving their performance, as well as to identify the reality of knowledge management for the institution and its application of its principles and processes, The results of the study showed that there is a direct positive effect of 54%, as well as an indirect positive effect through the effect of the intermediate variables and acceptance of the organizational change, job satisfaction, and on this basis a number of suggestions were presented that support the application of knowledge management To improve the performance of its human resources.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Organizational Learning, Acceptance of Organizational Change, Job Satisfaction, Human Resources, Human Resources Performance, Algeria Telecom Corporation.