

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع:

أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري

دراسة ميدانية لمؤسستي عبيدي محمد ومطاحن مرمورة - قالمة.

تحت إشراف :

- د. رفيق زراولة



من اعداد الطلبة:

- محمد دريوش

- عمار موالكية

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَىٰ فِي الْحَيَاةِ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

45.....	المطلب الرابع: أدوات المعالجة
45.....	المطلب الخامس: صدق ثبات المقياس
47.....	المبحث الثالث: تحليل النتائج
47.....	1- البيانات الشخصية
53.....	2- المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة
67.....	3- المحور الثاني: معايير الأداء الجيد
73.....	4- المحور الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المورد البشري
82.....	5- اختبار الفرضيات
85.....	6- نتائج الدراسة الميدانية والاقتراحات
85.....	6-1 النتائج
86.....	6-2 الاقتراحات
88.....	خاتمة الفصل

الخاتمة العامة

الملخص

الفهرس

البسمة

الشكر

الاهداء قائمة الجداول

قائمة الاشكال

فهرس المحتويات

مقدمة عامة 01

الفصل الأول: إطار مفاهيمي حول إدارة المعرفة وأداء المورد البشري

مقدمة الفصل 01

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة..... 02

المطلب الأول: نشأة وتطور وأنواع إدارة المعرفة..... 02

1-نشأة المعرفة..... 02

2-التطور التاريخي لإدارة المعرفة..... 02

3-أنواع المعرفة 03

المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة 05

المطلب الثالث: أهمية وعناصر إدارة المعرفة 06

1-أهمية إدارة المعرفة..... 06

2-عناصر إدارة المعرفة..... 07

المطلب الرابع: عمليات واستراتيجية إدارة المعرفة 09

1-عمليات إدارة المعرفة..... 09

2-استراتيجية إدارة المعرفة..... 14

- 16.....المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة
- 16..... 1- النموذج الأول: Nonaka & Takeuch
- 17..... 2- النموذج الثاني: ليونارد بارتون
- 18 3- النموذج الثالث: نموذج Duffy
- 19..... 4- نموذج الرابع: Eisenbrook 1996
- 20..... 5- النموذج الخامس: نموذج جيتا وجاسون
- 22.....المبحث الثاني: مدخل نظري لأداء المورد البشري**
- 22.....المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته
- 22..... 1- مفهوم الأداء
- 23..... 2- محددات الأداء
- 25.....المطلب الثاني: طرق قياس ومعايير الأداء
- 25..... 1- طرق قياس
- 26..... 2- معايير الأداء
- 29.....المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء
- 29.....المطلب الرابع: أهمية واهداف تقييم الأداء
- 30..... 1- أهمية تقييم الأداء
- 31..... 2- اهداف تقييم الأداء
- 32.....المبحث الثالث: إدارة المعرفة وأداء المورد البشري: أية علاقة؟
- 32.....المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين
- 33.....المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين
- 33.....المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على تحقيق الابداع والابتكار
- 34.....المطلب الرابع: أثر إدارة المعرفة على موائمة العاملين
- 35..... خاتمة الفصل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري

37..... مقدمة الفصل

38.....المبحث الأول: التعريف بالمؤسستين محل الدراسة (مجمع عبيدي و مطاحن مرمورة)

38.....المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مجمع عبيدي محمد، قالمة.

38.....1- تقديم عام للمؤسسة.

38.....2- الهيكل التنظيمي.

40.....3- أهداف المؤسسة.

40.....المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن مرمورة، قالمة.

40.....1- لمحة تاريخية.

41.....2- الموقع الجغرافي.

41.....3- الصيغة القانونية.

41.....4- النشاط ومجال العمل.

41.....5- لمحة ديموغرافية.

41.....6- المؤسسات المتعاملة مع الشركة.

41.....7- الإطار التنظيمي للوحدة.

43.....المبحث الثاني: الجوانب المنهجية للدراسة الميدانية.

43.....المطلب الأول: الجانب المنهجي وحدود الدراسة الميدانية.

43.....1- منهج الدراسة.

43.....2- حدود الدراسة الميدانية.

44.....المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

44.....المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات.

44.....1- المقابلة.

44.....2- الملاحظة.

44.....3- الاستبيان.

قائمة الجداول

والاشكال

والفهرس

قائمة الاشكال

الصفحة	الرقم
03	01
09	02
17	03
18	04
19	05
23	06
33	07

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
05	مفاهيم حول إدارة المعرفة	01
13	عمليات إدارة المعرفة وتصنيفها من قبل الباحثين وفق تسلسل زمني 1	02
13	عمليات إدارة المعرفة وتصنيفها من قبل الباحثين وفق تسلسل زمني 2	03
14	أوجه الاختلاف بين استراتيجية التميز واستراتيجية الشخصية	04
22	مفاهيم حول الأداء	05
28	مفاهيم حول تقييم الأداء	06
37	حدود الدراسة الميدانية	07
38	مجالات الدرجات	08
39	تحديد معامل الفا كرونباخ	09
40	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
40	توزيع أفراد العينة حسب العمر	11
41	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	12
42	توزيع أفراد العينة على الدخل	13
43	توزيع أفراد العينة على المؤهل الدراسي	14
44	توزيع أفراد العينة على سنوات الخبرة	15
45	إجابات العينة فيما يتعلق بمجال إدارة المعرفة لمؤسسة عبيدي محمد	16
46	إجابات العينة فيما يتعلق بمجال إدارة المعرفة لمؤسسة مطاحن مرمورة	17
58	إجابات العينة فيما يتعلق بمجال معايير الأداء الجيد لمؤسسة عبيدي محمد	18
59	إجابات العينة فيما يتعلق بمجال معايير الأداء الجيد لمؤسسة مطاحن مرمورة	19
64	إجابات العينة فيما يتعلق بمجال العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المورد البشري لمؤسسة عبيدي محمد	20
66	إجابات العينة فيما يتعلق بمجال العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المورد البشري لمؤسسة مطاحن مرمورة	21
73	اختبار الفرضيات لمؤسسة عبيدي محمد	22
73	يوضح اختبار الفرضيات لمؤسسة مطاحن مرمورة	23

مقدمة عامة

تمهيد:

من المعلوم أن المعرفة هي المورد الوحيد الذي زاد استغلاله وتقاسمه ، و إلا و زاد نموا وتطورا أكثر فاكثرا، والاهتمام بالجانب المعرفي داخل المنظمات المختلفة والإدارات، أوجد حقلًا علميًا جديدًا يتعلق بإدارة المعرفة التي حولت هذا الموضوع من مجرد ترف علمي تتجاذبه الكثير من العلوم في شكله النظري، إلى حقيقة واقعية تقوم أكثر على الجوانب العملية التي تستهدف كل محاولات السيطرة واستغلال المعرفة داخل التنظيم إنتاجًا وتخزينًا لأجل الاستفادة منها ووضعها في خدمة الأهداف المنشودة في ظل بيئة تتميز بالتنافس الشديد، في عالم أصبح يطبعه اقتصاد الوفرة القائم على محاولة إرضاء الزبون وتقديم مستويات أداء أفضل لأجل إرضاء مختلف المتعاملين.

فقد أضحت إدارة المعرفة من بين أحد أهم المواضيع المثيرة للنقاش في مجال الإدارة خاصة في هذا العصر والذي أصبح فيه المورد البشري عبارة عن رأس مال للمؤسسات سواء العمومية منها أو الخاصة، فالمعرفة اليوم أصبحت من الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في جل مستوياتها ليس فقط لأنها عمودها الفكري بل لأنها عمود الاقتصاد الحديث إذ إن اكتساب المعرفة وتخزينها، إدارتها، تطبيقها وتوزيعها بغية الحصول على ميزة تنافسية خاصة بالمؤسسة من أهم تحديات هاته الأخيرة.

رأى العنصر البشري المورد الأساسي للمعرفة بما يمتلكه من معارف تقنيات و خبرات و بذلك فهو يؤثر ويتأثر بطريقة بالغة في وعلى إدارة المعرفة و سيرها داخل المؤسسة، لذا أصبح من الضروري على مختلف المؤسسات توفير العنصر البشري المؤهل و المتخصص ، و السهر على بناء رأس مال بشري خاص بها لتحقيق أهدافها المسطرة، فقد أصبح لعنصر البشري رأس مال فكري في أي مؤسسة لدرجة أنه- حسب البعض- أصبح أعلى من الراس المال المادي، كما أنه بات من الضروري على المؤسسات القيام بدورات تدريبية و تكوينية و حتى تحفيزية لتتمية الابداع وريادة روح العمل لدى عمالها بغية الوصول الى الميزة التنافسية المنشودة و الاعداد الاستراتيجية و العتاد الاستراتيجية.

يعتبر الأداء بما فيه أداء الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تكتسب أهمية بالغة في المنظمات لما تحظى به من مكانة متميزة، فهو مفهوم واسع وشامل وهام لأي منظمة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسته وقياسه وسنحاول في هذه الدراسة تبسيط التصور على بعض المفاهيم محاولة منا الوصول إلى معايير الأداء الجيد.

الباشكالية:

يتطلب نجاح منظمات الاعمال مواكبتها الى كل ما هو جديد ومعاصر في شتى المجالات، فعلى هاته المنظمات مسايرة التطور في ادارتها لمرادها خصوصا البشرية منها وكذا توظيف هاته الموارد في نشاطات متنوعة تحصل من خلالها على مخرجات حيث تساهم في بقائها ونموها ببلوغها مستوى عال من المنافسة والريادة والتبتكار من خلال خلق عيزة تنافسية وتكوين راس مال، ومن خلال ما سبق سنحاول في هاته الدراسة تسليط الضوء على تأثير ادارة المعرفة في تحسين اداء المورد البشري لمؤسستين جزائريتين هما مؤسسة محمد عبيدي وكذا مطاحن مرمورة.

على هذا الاساس تبرز اشكالية بحثنا كالتالي:

✓ كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين وتطوير أداء المورد البشري في مؤسستي محمد عبيدي ومطاحن مرمورة؟

وتوحي لنا هذه الباشكالية بالأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي الأساليب التي تعتمد عليها المؤسستين في تطبيق عمليات ادارة المعرفة؟
2. بماذا يرتبط الأداء الجيد للموارد البشرية في المؤسستين؟
3. ما هو التأثير المحتمل لعمليات ادارة المعرفة على اداء العاملين؟

فرضيات البحث:

بناءا على الباشكالية الرئيسية يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي:

✓ تساهم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في تحسين أداء العاملين في المؤسستين، من خلال مختلف عملياتها.

يمكن صياغة الفرضيات الفرعية اعتمادا على الفرضية الرئيسية كما يلي:

1. تعتمد المؤسستين عبيدي محمد ومطاحن مرمورة بدرجة متوسطة على أساليب مختلفة من أجل ممارسة عمليات ادارة المعرفة.
2. تسعى المؤسستين عبيدي محمد ومطاحن مرمورة بدرجة متوسطة إلى الاعتماد على توفير مختلف معايير الأداء الجيد للعاملين.

3. تساهم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في تحسين مختلف جوانب أداء العاملين في المؤسسات
عبيدي محمد ومطاحن مرمورة.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى أسباب شخصية، موضوعية، علمية.

- أسباب شخصية: تتمثل في الرغبة في البحث والتطلع إلى الموضوع الذي لم يتطرق إليه من قبل في مكتبتنا.
- الأسباب المنهجية الموضوعية: الرغبة في إثراء المكتبة بمحتوى موضوعنا لتسهيل عملية البحث للطالب
- الأسباب العلمية: فهي تعود لتزايد أهمية الموضوع بالنسبة إلى إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الجزائرية سواء قطاع عام أو قطاع خاص.

أهمية الدراسة:

التطرق إلى موضوع إدارة المعرفة من مفهوم وتطورها التاريخي ومدى تطبيقها في المؤسسات الجزائرية (مؤسسة عبيدي محمد و مؤسسة مطاحن مرمورة) ودورها في تحسين أداء المورد البشري من حيث معايير أداء الجيد للمورد البشري .

اهداف الدراسة:

- التعرف على مدخل إدارة المعرفة من حيث المفهوم والتطور التاريخي والعمليات الأساسية للارسة لذلك.
- التطرق إلى مدخل أداء المورد البشري و تقييمه مع وضع معايير الأداء الجيد له .
- دراسة مدى دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في القطاع العام والقطاع الخاص

منهج الدراسة:

إن المنهج المستخدم هو أساس نجاح البحث العلمي، والمقصود بالمنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة عن الأسئلة التي يثيرها المشكلة أو بالأحرى الطريقة التي تؤدي إلى الكشف عن الحقيقة

في العلوم بمختلف أنواعها وقد استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه المتضمن لدراسة الحقائق، وكذلك اعتمدنا المنهج التحليلي فيما يخص الجانب، التطبيقي + التاريخي + أسلوب دراسة حالة

هيكل الدراسة:

حتى نتمكن من التطرق الى مختلف جوانب البحث فمننا بتقسيمه الى فصلين وهي:

- **الفصل الأول:** تطرقنا في هذا الفصل الى مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وأداء المورد البشري وأهمية وغيرها المتعلقة بهذا الموضوع، والتطرق الى العلاقة بينهما، وهذا من أجل التوضيح الشامل للموضوع وتسهيل عملية الفهم والتحليل فيه.
- **الفصل الثاني:** هو عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسستين الأولى مؤسسة عبيدي محمد في القطاع الخاص والثانية في مؤسسة مطاحن مرمورة في القطاع العام حيث حصلنا على المعلومات عن طريق مختلف أدوات جمع المعلومات من مقابلة وتوزيع الاستمارات على العمال حتى نتمكن من الإجابة عن الإشكالية.

مقدمة الفصل:

تمثل المعرفة واحدة من الأصول الجديدة للمنظمات وهي أحدث عوامل الإنتاج فيها، حيث أن غالبية المنظمات المعاصرة تمتلك المعرفة لكننا نحسن كيفية استخدامها، والمعرفة دون تحرك من الإدارة تبقى من دون قيمة، حيث يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحاً حديثاً، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة.

في هذا الفصل سنبحث في المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية، محاولين الربط بينهما من أجل تحديد علاقات التأثير التي يمكن أن تجمعهما، ومن أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: مدخل إلى أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة وأداء المورد البشري: أية علاقة؟ .

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

يزداد اهتمام المنظمات، في مطلع القرن الواحد والعشرين، بإدارة المعرفة باعتبارها المورد الأساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، فهي المصدر الرئيسي لبناء استراتيجية طويلة المدى للمنظمة، حيث تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يسعى إلى إيجاد الحلول ومواكبة للتغيرات السريعة والمستمرة للعصر الجديد.

المطلب الأول: نشأة وتطور وأنواع إدارة المعرفة

1. نشأة المعرفة¹:

مرت إدارة المعرفة بتطور فكري، بمرحلة عدة رغم أن الحديث عنها لم ينطلق على نطاق واسع إلا في عصرنا الحديث، هي إذا ليست بالأمر الجديد تماماً، فقد أشار البعض إلى أنها قديمة قدم التاريخ نفسه، ومن الواضح أن لهذه المقولة ما يساندها، فطالما وجد الإنسان وجدت المعرفة ففي نظام الطوائف والحرف اليدوية في كل المراحل التاريخية القديمة والحديثة، فأرباب العوائل مروا بخبراتهم الحرفية إلى أبنائهم، وهؤلاء فعلوا نفس الشيء وهكذا.

والموقع أن موضوع إدارة المعرفة في جانبه النظري حظي بمعالجة الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن الماضي وجاء خلال حديثهم عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، أما الجانب التطبيقي فلم تكن معروفة إلا في وقت متأخر، بعد أن وضعت لها بعض المفاهيم، وتزايد الإدراك للفوائد من بعض المبادرات الناجحة.

2. التطور التاريخي لإدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت، فقد تداول الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعنقذة المعرفة مع هيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائق الماضية².

وقد تم تلخيص التطور التاريخي لإدارة المعرفة في ما يلي³:

¹ حسين عبد الرحمن، إدارة المعرفة، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2009، ص35.
² سلوى محمد الشرفاء، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص36.

³ Karl Martin Wiig « Knowledge Management: An Introduction and Perspective » Journal of Knowledge Management · March 1997 · p10-11

شكل رقم (1): التطور التاريخي لإدارة المعرفة



Source : Karl Martin Wiig , Knowledge Management : An Introduction and Perspective , Journal of Knowledge Management • March 1997 ، p10-11

3. أنواع المعرفة:

يصنف معظم الباحثين المعرفة وفق المدخل الثنائي (معرفة صريحة - معرفة ضمنية)، وهو التصنيف الأكثر شيوعاً واستعمالاً، ووفق هذا المدخل تصنف المعرفة إلى نوعين اثنين¹:

1.3. المعرفة الصريحة أو الظاهرة:

المعرفة الصريحة هي تلك المعرفة التي:

✓ يمكن التعبير عنها.

✓ سهلة التصنيف والتوثيق والنقل والمشاركة.

وكما تشير الكلمة اللاتينية من اسمها (صريحة)، فهي معرفة تم التصريح عنها، وهي معرفة منظمة ورسومية، سهلة التحديد والقياس والتقييم والتوزيع والتعليم، مثل قواعد البيانات والبرمجيات.

تتضمن المعرفة الصريحة أي شيء يمكن توثيقه وأرشفته وترميزه، وغالباً ما يتم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل إعداد مستوى المعرفة وحفظه، واستغلاله فيما يتناسب واحتياجات المنظمة، وكذا تسهيل تنقله بين الأفراد في مختلف مواقعهم.

والمعرفة الصريحة سهلة الترميز، وتتواجد عادة بأشكال متعددة منها: الجداول، النصوص، المخططات، الكتب، سياسات المنظمة، التقارير، البرامج، قواعد البيانات ومختلف وثائق المنظمة.

2.3. المعرفة الضمنية:

لقد قامت العديد من الأبحاث حول المعرفة الضمنية المخترنة لدى الموظفين، إذ أنها صعبة التعريف عملياً وبشكل محدد، ومعظم الدراسات التي تناولتها كانت ذات علاقة بعلم الأجناس البشرية، وخلصت تلك الدراسات إلى أن هناك العديد من العوامل الاجتماعية والهيكلية والثقافية والتقنية والتربوية، ذات علاقة متفاوتة الأهمية بإدارة المعرفة، إذ أن التغييرات التنظيمية هي من الأمور المهمة لدعم المشاركة في الخبرات والتجارب (المعرفة) بين الأفراد، وبالتالي فإنها أن تأخذ بعين الاعتبار الأفراد معارضي التغيير داخل المنظمة، أو أولئك الذين يحتفظون بالمعلومات بأنفسهم فقط.

¹ إبراهيم الخلوف السلوكي: إدارة المعرفة للممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، عمان، ط 2007، ص 38-39.

المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة

هناك مفاهيم عديدة التي ترتبط بإدارة المعرفة حسب رواد الاقتصاد والتسيير حيث قمنا باختيار البعض منها، وهذا راجع حسب ما يتناسب مع موضوعنا.

جدول رقم 01: مفاهيم حول إدارة المعرفة

المفهوم	الابعد	الملاحظة
<p>تعريف 1: حسب جامعة تكساس ما هي العملية منظمة للبحث عن المعلومات، وتنظيمها، وتصنيفها بطريقة تزيد من فهم العاملين لها، وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويماند على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل، وفي التعليم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار وعلى التعلم من الخبرات التي تمر فيها.¹</p>	<p>- البحث عن المعلومات - تنظيم المعلومات. - تصنيف المعلومات. - تخزين المعلومات.</p>	<p>هي عملية منظمة للبحث تقوم باستخراج والحصول على المعرفة من خلال تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق المعرفة لإنشاء قيمة جديدة داخل المؤسسة حيث تساهم في عملية التعليم، التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ القرار، حل المشكلات وإعطاء حلول بناءة لجميع التعاملات المؤسسة.</p>
<p>تعريف 2: إن إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كيانات أو معلومات أو معارف منفردة.²</p>	<p>- إضافة أو إنشاء قيمة - إيجاد توليفات معرفية أفضل.</p>	

¹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط1، 2013، ص 61.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2005، ص 96-97.

<p>-إدارة منظمة. -تقوم بتحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية.</p>	<p>تعريف 3: عرفها سكايزم على أساس انها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستخدامها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة.¹</p>
--	---

<p>-توليد المعرفة والحصول عاؤها. -اختيار المعلومة. -تنظيم المعلومة. -استخدام المعلومة. -نشر وتحويل المعلومة.</p>	<p>تعريف 4: هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.²</p>
--	--

المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الثالث: أهمية وعناصر إدارة المعرفة

1. أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية إدارة المعرفة لمؤسسات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيا تشكله، من إضافة قيمة لها أولا وفي الدور الذي تؤديه في تحويل المؤسسة إلى اقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة ثانيا، يمكن اجمال إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- حيث يرى إبراهيم الخلوف الملكاوي في كتابه ما يلي³ :

¹ عماد الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في ازدهار مجتمع المعلومات، منتدى الموارد البشرية، 11-01-2008.

² عبد الطارف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار التكنوز المعرفة، ط1، 2007، ص73.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص80.

- ✓ تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث انها تمكن اعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة اذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- ✓ تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية حيث انها موجهة بشكل رئيسي الى قدرة المنظمة لاستخدام المعرفة الضمنية الظاهرية.
- و كذلك عادل هادي و آخرون لهم نظرة على أهمية إدارة المعرفة و المتمثلة في ¹ :
- ✓ تعد المصدر الأساس في اسناد راس المال الفكري والكفاءات الجوهرية للمنظمة، مما يساهم ذلك في زيادة الثراء المعرفي وملاحقة اخر التطورات العالمية.
- ✓ كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات، وضمان بقاءها ونموها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد
- حيث لخصها عصام نور الدين في كتابه في ² :
- ✓ تعد أداة لتحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمرارها البشرية لخلق معرفة جديدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- ✓ تعزز إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المتوافر منها تطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

2. عناصر إدارة المعرفة:

يرى الباحثون في مجال المعرفة وإدارة المعرفة ان إدارة المعرفة تتضمن العنصر التالية³ :

1.2. التعاون :

يعني المستوى الذي يستطيع فيه الافراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم لتوصول الى اهداف المنظمة أي العمل معا بروح الفريق، فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال وبالتالي سهل وصول وتنفيذ البيانات والمعلومات والتي تعتبر أساسا من دعائم المعرفة وبالتالي فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة.

¹عادل هادي، حسين البغدادي، هانم فوزي دباس العبادي، التعليم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2010، ص253 .
²سمية بوران، إدارة المعرفة، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، ط1، 2016، ص55.
³عصام نور الدين، إدارة المعرفة، دار أساسة، عمان، ط2010، ص37-40.

2.2. الثقة :

تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الأيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فكلما توفرت الثقة أمكن الاتصال بسهولة تبادل الأفكار وتبادل المعاوامات وتقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيلته المعرفة ومما يزيد في توطيد وتدعيم إدارة المعرفة.

3.2. التعلم :

أيضا يعد عنصرا هاما ورئيسيا من عناصر إدارة المعرفة، فالتعلم انما يعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الافراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات او بالتأثير على الآخرين.

فكلما اكتسب الافراد المعرفة كلما تمكنوا من استخدامها في مجالات الإدارة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لتسيير العمل في المنظمة.

4.2. المركزية:

تشير الى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ بأيدي الهيئة التنظيمية للمنظمة فإدارة المعرفة تحتاج الى المركزية.

5.2. الرسمية:

المدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية والسياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المنظمة فالمعروف ان التخطيط يقوم على تحديد الأهداف ورسم السياسات والإجراءات وبالتالي فان الرسمية تتحكم بهذه السياسات والإجراءات والقواعد والأهداف.

6.2. الخبرة الواسعة والعميقة:

ضرورية لإدارة المعرفة وتعتبر من عناصرها الهامة، وذلك يعني ان خبرة الافراد العاملين في المنظمة تكون واسعة افقيا ومتنوعة عميقة، بمعنى انها تكون مركزة وتخصصية، فالمعلوم ان هناك مستويات إدارية افقية في المنظمة مثل الدوائر المتخصصة، كما يشرف على الأقسام رؤساء متخصصين أي ان العلاقات التي تربط بين المدراء تكون من نفس المستوى الإداري وهي علاقات افقية.

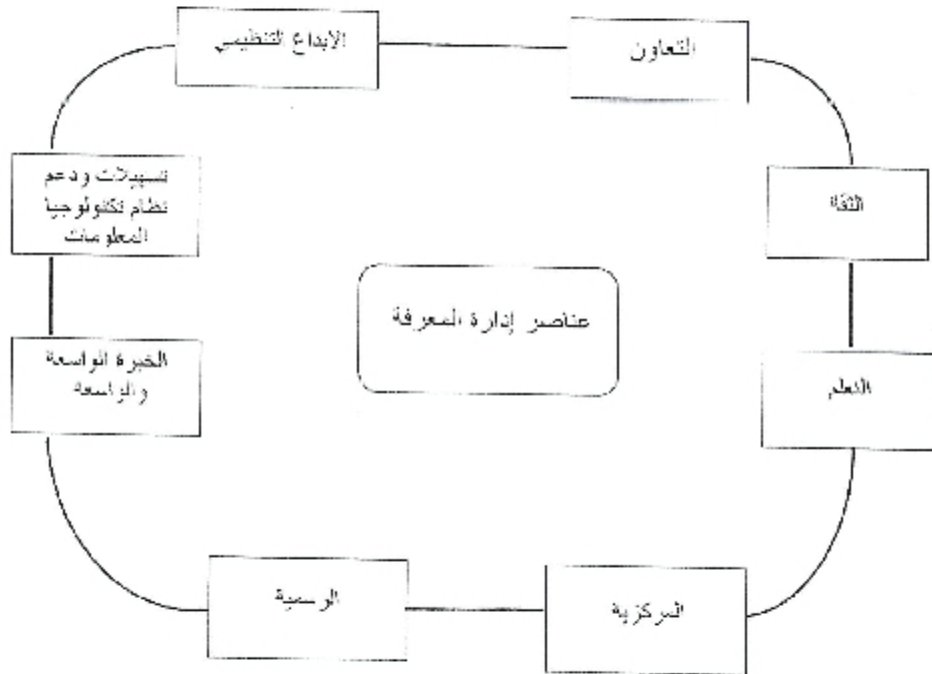
7.2. تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:

مستوى التسهيلات التي يمكن ان توفرها تكنولوجيا المعلومات تدعم إدارة المعرفة، فالباحثين والمهتمين في مجال المعرفة وإدارة المعرفة يرون ان تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في خلق المعرفة وبالتالي دعمها امر وعنصر ضروري من عناصر إدارة المعرفة.

8.2. الابداع التنظيمي:

القدرة على خلق القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار او الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الافراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معين.

الشكل رقم 2: عناصر إدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الرابع: عمليات واستراتيجية إدارة المعرفة

1. عمليات إدارة المعرفة:

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة

عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها.¹

إن عمليات إدارة المعرفة وفق نموذج منظمة (Fraunhofer IPK)، والذي اعتمده (Heisig&Vorbeck) في دراستهما المسحية حول الشركات الأوروبية حيث تضمنت ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة، وهي:

- تشخيص المعرفة.
- تحديد أهداف المعرفة.
- توليد المعرفة.
- تخزين المعرفة.
- توزيع المعرفة.
- تطبيق المعرفة.

واعتمدنا هذه العمليات ذاتها لكونها الأشمَل من بين كل النماذج، لاسيما أن عمليات توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها لا تتم اعتباطاً مصادفة، بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها، وسبب شرح هذه العمليات بشيء من التفصيل لخلق الوضوح حول ما تعنيه كل منها وأهميتها في نموذج إدارة المعرفة².

1.1. تشخيص المعرفة (Knowledge Identification) :

يُعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في النواعد³.

2.1. تحديد أهداف المعرفة (Define Knowledge Goals) :

تدرك المنظمات - لاسيما الصناعية منها - أن معرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أهدافاً معينة وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق. ويشير

1 صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، سعد زناد دروش المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، بغداد، 2004، ص 58.

2 نفس المرجع السابق، ص 67.

3 نفس المرجع السابق، ص 62-63.

(Heisig & Vorbeck:2000:116) إلى أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة

للمعرفة ومن أهدافها التي أشار إليها:

- تحسين العمليات.
- خلق التوضوح حول كل من (مجالات عمل الشركة، والمشكلات وعمليات الشركة).
- تسهيل الإبداع. - التوجه نحو الزبون. - تسهيل عمليات التخطيط والتنفيذ¹.

3.1. توليد المعرفة (Generating Knowledge):

سنتناول موضوع توليد المعرفة بقصد الإشارة إلى تلك العمليات التي تعني:

- أسر (Capturing). - أو شراء (Buying). - أو ابتكار (Creating).
- أو اكتشاف (Discovering). - وامتصاص (Absorption).
- واكتساب أو الاستحواذ (Acquiring).

جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف. والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والنسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة. واقترح (Cohen & Levinthal، 1990:141) نموذجاً شاملاً لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير، ويؤكد النموذج على ثلاث نقاط جوهرية:

- ✓ إن توليد المعرفة هو جهد بشري.
- ✓ تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات توليدها.
- ✓ الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة².

4.1. خزن المعرفة (The Storage of Knowledge) :

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل:

- الاحتفاظ. (Keeping) - الإدامة. (Maintenance) - البحث. (Search)
- الوصول. (Access) - الاسترجاع. (Retrieval) - المكان. (Warehousing)

1 نفس المرجع السابق، ص 67

2 نفس المرجع السابق، ص 68

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التضمينية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها بسبب أو لأخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية تدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها¹.

5.1. توزيع المعرفة (Knowledge Distribution):

المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة. وستناول الباحث ضمن هذه العملية تلك العمليات التي تشمل مصطلحات:

- التوزيع والنشر - المشاركة - التدفق - النقل - التحريك².

6.2. تطبيق المعرفة (Knowledge Application):

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات:

- الاستعمال - إعادة الاستعمال - الاستفادة - التطبيق³.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.

بغية خلق الوضوح حول تلك العمليات وتحديدها قمنا بإجراء مسح لكل أدبيات إدارة المعرفة التي أتاحت لنا، ويتسلسل زمني للتعرف عليها وتسهيل عملية انتبج لها. وقد تم عرض خلاصة هذا المسح في الجدول:

¹ نفس المرجع السابق ، ص 72 .

² نفس المرجع السابق ، ص 74 .

³ نفس المرجع السابق ، ص 77 .

الجدول رقم 2: عمليات إدارة المعرفة وتصنيفها من قبل الباحثين وفق تسلسل زمني

ت	اسم الباحث أو الكتاب	تعاريف														
		شخصي	تعدد الأهداف	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل
1	Davenport															
2	Allee															
3	Probst & Paul and Rombard	*														
4	Davis															
5	Weegeman															
6	Martiny															
7	Franzhofer (HPK) وفق نموذج															
8	Senge															
9	Hauer															
10	Hermans															
11	Burk	*														
12	Verespej															
13	Mc Dermott															
14	Gartner Group															
15	Hansen & Nohria and Thomas															
16	Laudon & Loudon															
17	New man	*														
18	Mc Elroy															
19	Pearl	*														
20	Trigg															
21	Duffy															

المصدر: معلومات مستقصة من: صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، سعد زناد دروش المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، بغداد، 2004، ص 65.

الجدول رقم 3: عمليات إدارة المعرفة وتصنيفها من قبل الباحثين وفق تسلسل زمني

ت	اسم الباحث أو الكتاب	تعاريف																		
		شخصي	تعدد الأهداف	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل	التكامل				
22	Alan																			
23	Kapoor																			
24	Loomis																			
25	Wick																			
26	Salfady																			
27	Rastogi																			
28	Montana																			
29	Schriber & Hoog and A. K.Karman																			
30	Hanley																			
31	King																			
32	Turban																			
33	Heisig																			
34	Vanbeck & Finke																			
35	Daf																			
المجموع		5	5	11	14	7	14	12	4	6	9	13	2	9	5	8	10	12	3	9
الأهمية النسبية (%)		14	14	31	40	20	40	34	11	17	26	43	6	26	9	23	29	34	9	26

المصدر: معلومات مستقصة من: صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، سعد زناد دروش المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، بغداد، 2004، ص 56.

2. استراتيجية إدارة المعرفة:

بما ان إدارة المعرفة تقوم على مبدأ التمييز بين نوعي المعرفة الضمنية والصريحة، فان المنظمات حين توظف هذين النوعين من المعرفة ان تتبع استراتيجيات معينة، وهنا نأبد من الإشارة الى ان هناك استراتيجيتان كما بينهما مورتن (1999) هما:

1.2. استراتيجية الترميز:

تعتمد استراتيجية الترميز على المعرفة المعلنة (الصريحة) بوصفها معرفة رسمية قابلة للوصف و التحديد و القياس و النقل و التشارك و التناغم، و يمكن تحويلها بسهولة الى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة المنظمة تعميمها على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها و استيعابها و توظيفها في اعمال المنظمة المختلفة .

2.1. استراتيجية الشخصية:

تركز هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز القياسي غير الرسمي، لأنها تقوم على الحوار والتفاعل في علاقات الافراد مع بعضهم البعض ووجهها لوجه، وهي غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وانما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والتعايش وتشارك العمل.¹

جدول رقم 4: ي أوجه الاختلاف بين استراتيجية التميز واستراتيجية الشخصية

الترميز	مجال الاختلاف	الشخصية
توافر نظم المعلومات سريعة وفائقة النوعية و الموثوقية بإعداد استخدام المعرفة المرززة.	الاستراتيجية التنافسية	توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص
(اقتصاديات إعادة الاستخدام) -الاستثمار في اموجودات معرفية. -إعادة استخدام عدة مرات.	النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات الخبرة) -استقاء لأجور عالية لحل المشكلات المعقدة -استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين.

اناصر سعود جرادات، احمد اسماعيل المعالي، أسماء رصاد الصالح، إدارة المعرفة، عمان، اثناء للنشر، ط1، 2011،

<p>-التركيز على ادامة هامش ربحي عالي</p>		<p>-استخدام فرق كبيرة بمعزل عال من المشاركة. -التركيز على توليد عوائد كبيرة.</p>
<p>(أشخاص الى الأشخاص) -تطوير شبكة لربط الافراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.</p>	<p>استراتيجية إدارة المعرفة</p>	<p>(الأشخاص الى الوثائق) -تطوير نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر وينتج استخدام المعرفة.</p>
<p>الاستثمار المعقول في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.</p>	<p>تقنية المعلومات</p>	<p>الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الافراد بالمعرفة المرمرزة القابلة لاستخدام ثانية.</p>
<p>-استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويحملون النورس -تدريب الافراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. -مكافأة الافراد للمشاركة التخزين في المعرفة.</p>	<p>المصادر البشرية</p>	<p>-استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول. -مكافأة الافراد الذين يثرون قاعدة المعرفة</p>

المصدر: محمد عواد الزبادات، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، ط1، 2008، ص 145.

بحيث هناك استراتيجيات أخرى لطرق ايها و تتسلف في ² :

1. استراتيجية النمو التدريجي في استخدام المعرفة: تستعمل هذه الاستراتيجية تدريجيا عندما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ويكون الافراد المعنيون وتمتعون بمستوى عال من اناهمام وتمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة، وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها استراتيجية قليلة المخاطر لكن العائد منها يكون قليلا.
2. استراتيجية التروي والحذر: تعتمد على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر، اذ تطبق في البداية حينما تكون اوضاع المنظمة مناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، ان استخدام هذه الاستراتيجية يقلل من المخاطر، وينتج للمنظمة تحقيق مكاسب تنافسية.

1 محمد عواد الزبادات، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، ط1، 2008، ص 145.
2 حفني سارة، دويابي أحلام، " أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمات إدارة المشاريع دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية قائمة"، مذكرة ماستر، 2014-2015، ص 17-18

3. استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: تعتبر هذه الاستراتيجية جزء من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية، كما تتميز هذه الاستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، كما أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للشركات الطموحة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

المطلب الخامس: نماذج إدارة المعرفة

يجب القول إن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادراً على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها ما يلي :-

-**المرونة:** فلا بد أن يكون النظام مرناً قادراً على استيعاب التغييرات و إدخال تعديلات ضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما معاً.

-**الشمول:** لابد أن يكون شاملاً لجميع المتطلبات الأساسية التي تتوفر نه أسباب الاستمرارية.

إن يكون قادراً على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة وضمان ديمومتها واستمراريتها.

- توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام: و قد يكون فريق عمل متخصص.

- الاتساق و الانسجام مع أهداف المنظمة و خططها الاستراتيجية و أنشطتها و إجراءات العمل لديها فلا بد من عمل المرافقة بين هذه المتغيرات و نظام إدارة المعرفة.

-**القيادة الكفوة:** حيث تعد من الأمور المهمة و الضرورية ، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة و التشارك بها.

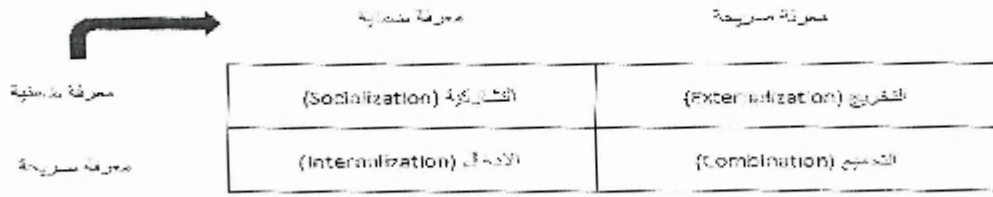
وتكمن القيمة الكبيرة لنمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها.

1.1. النموذج الأول: Nonaka & Takeuch

يقدم هذا النموذج أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحوّل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وهي²:

1 ربحي مصطفى عريان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، ط1، 2018، ص217.
2 غسان عيسى العمدي، سؤى امين السمراي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2008، ص205.

شكل رقم 3: يوضح طرق توليد المعرفة لدى Nonaka & Takeuch



Source : Ikujiro Nonaka, A dynamic theory of organizational knowledge creation ,Informs ,2011,p19.¹

-التشاركية: والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية.

-التفريخ: أو الاتجاه إلى الخارج، التحويل من الضمنية إلى الصريحة عن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية ظاهرة من خلال التأمل الجماعي.

-التجميع: وهي تحويل من المعرفة الصريحة إلى معرفة الصريحة كما في المدارس والكلية.

-الادخال: والتي تؤكد على التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

2.1. النموذج الثاني: إيونارد بارتون

يقوم هذا النموذج على أساس ان المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية، وان المعرفة

(المقدرة الجوهرية) توجد في أربع اشكال²:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: يمكن ان تكون في شركة تصميم ممثلة في براءة الاختراع هذه هي المعرفة التي يمكن ان نراها و نلمسها لأنها ملموسة.

- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الانظمة الإدارية و هذا يمكن ان تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.

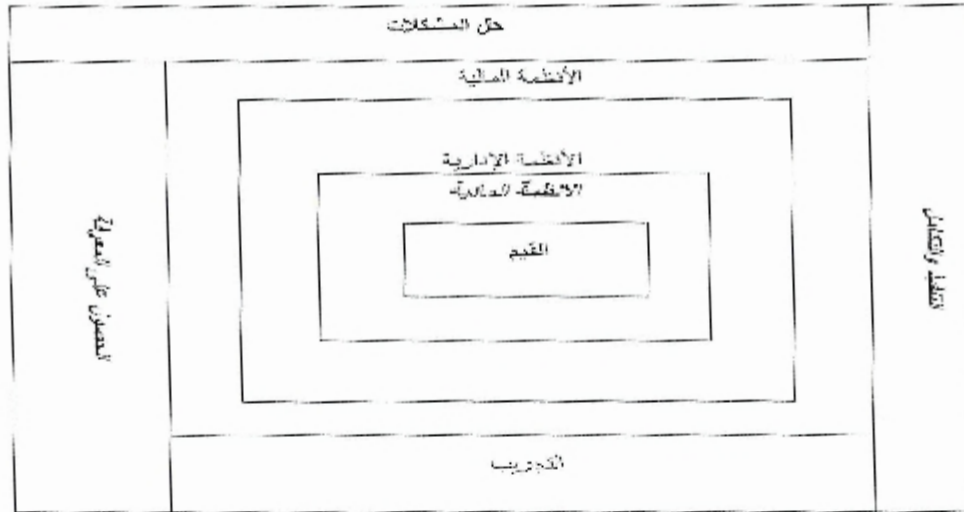
¹ Ikujiro Nonaka, A dynamic theory of organizational knowledge creation ,Informs ,2011,p19.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص:123-124.

-المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة و الكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنيا من خلال التجربة أو الخبرة.

-المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه "ليونارد بارتون" (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية، كما هو مبين في الشكل:

شكل رقم 4: يوضح توفر المعرفة على أربعة أشكال



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص 125.

3.1. النموذج الثالث: نموذج Duffy

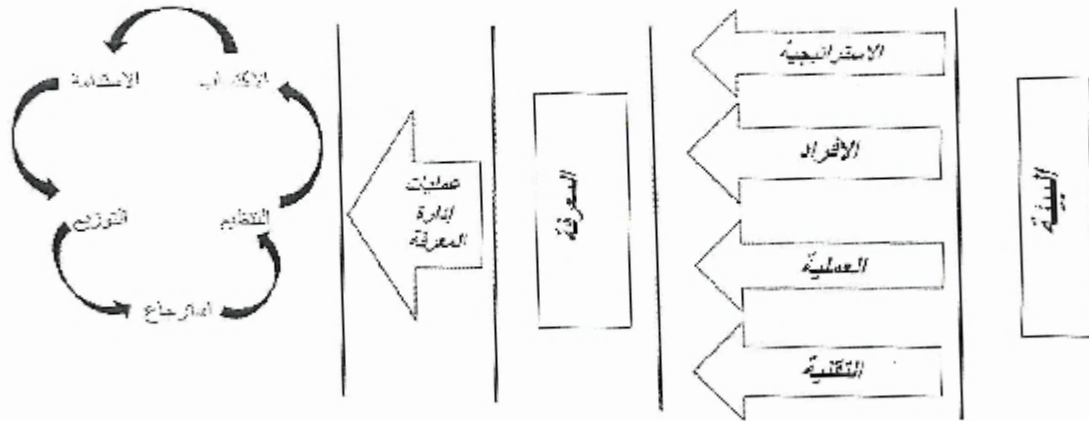
يوضح أن المؤسسة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والاستراتيجية، وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة كالآتي¹:

- **الاكتساب:** ويمثل استقطاب المعرفة وشراؤها وتوحيدها.
- **التنظيم:** ويشمل التصنيف والتبويب والرسم.
- **الاسترجاع:** ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة.
- **التوزيع:** ويشمل المشاركة والنقل.
- **الادامة:** ويشمل النمو.

¹ قلبو حسينة، غضبان حسام الدين، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، 2014-2015، جامعة بكرة، ص 26²⁷.

كما سوف يتم توضيح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم 5: تحويل المعلومات من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية



المصدر: قلبو حسينة، غضبان حسام الدين، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، 2014-2015، جامعة بسكرة، ص 27.

4.1. نموذج الرابع: Eisenbrook 1996¹

هذا النموذج يتكون من أربع خطوات؛ تتمثل فيما يلي:

- 1- توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمي، وكيف تتطابق المعرفة مع استراتيجية الأعمال الشاملة للمؤسسة، مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة؛
- 2- تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل متقدمة تسهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي.
- 3- بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ استراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المؤسسة وبين أداؤها الحالي.
- 4- تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود، وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر.

¹ محمد عواد الزيدات، مرجع سبق ذكره، ص 22.

لقد بين Eisenbrook أن إدارة المعرفة عبارة عن نشاط تقوم به المؤسسة من أجل معرفة فجوات الأداء الحاصلة ومن ثم رسم الخطط لسد هذه الفجوات.

وخاصة القول أن نماذج إدارة المعرفة اختلفت من بحث لآخر، فمنهم من ركز على عملياتها ومنهم من

ركز على العناصر التي يجب أن تتوفر لتطبيقها... لكن في العموم فإدارة المعرفة عبارة عن مشروع تستطيع المؤسسة أن تطبقه لئلا من هينة القاعدة الأساسية لذلك من تكنولوجيا، أفراد، ثقافة تنظيمية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

5.1. النموذج الخامس: نموذج جيتا وجاسون¹

نموذجاً لإدارة المعرفة انطلاقاً من رؤيتهما أن إدارة المعرفة (Gupta et Jason) ويقدم كل من عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة، وهي كما يلي:

✓ **المسار:** ويعني هذا الوصول إلى المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد ميزة تنافسية.

✓ **التنقية:** ويعني هذا وجوب تحديد أي المعارف و أي المعرفة هي ذات فائدة بالنسبة إلى المؤسسة؛ ومن ثم تنقيتها. وبناء عليه فإنه يجب على المؤسسة أن تتباعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها، ويجب أن تتم هذه الخطوة بالتطابق مع رؤية المؤسسة، رسالتها وأهدافها.

✓ **الترتيب:** بعد أن يكون قد تم فحص نظام إدارة المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية المتوخاة منه؛ تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى تخزين هذه المعرفة وتنميتها، ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

✓ **النشر:** تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة التنظيمية العاملين الأساسيين الذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

¹ إيهتم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 41.

✓ **التطبيق:** إن تحقيق ميزة تنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

إن هذا النموذج حصر إدارة المعرفة في عملياتها إذ يرى أنها تتكون من خمس عمليات رئيسية؛ لو طبقت هذه العمليات فإن المؤسسة تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية، ويرى أيضا أن لتحقيق هذه العمليات لابد من توافر بعض العناصر كالتيكنولوجيات التي تساعد مثلا على تخزين المعرفة وكذا الثقافة التنظيمية التي لها دور في عملية نشر المعرفة.

المبحث الثاني: مدخل نظري لأداء المورد البشري

يعتبر أداء المنظمات من بين أهم المواضيع التي شهدت الكثير من البحوث خصوصا في شقها المتعلق بأداء المورد البشري، نظرا لأهمية البالغة التي يوليها إقائمين على ذلك من مدراء ومسؤولين، كما يعتبر أداء المورد البشري في المنظمات مفتاح لتحقيق الأهداف بالطريقة المثلى من خلال الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، حيث تختلف محدداته وطرق قياسه وتقييمه باختلاف المعيير المستخدمة في ذلك.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

1.1 مفهوم الأداء:

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع في المنظمة، لذلك إن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفاعلية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولقد تم التطرق إلى المفاهيم.

جدول رقم 05: مفاهيم حول الاداء

الملاحظة	الابعاد	المفهوم
	<ul style="list-style-type: none"> • إنجاز العمل. • الكيفية التي يبلغ التنظيم اهدافه 	<p>تعريف 1: الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية (preformare) التي تعني إعطاء كلفة الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الإنجليزية (performance) التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.</p>
<p>يتصد به الطريقة الصحيحة لإنجاز الاعمال داخل المؤسسة وكيفية تحقيق وإتمام هذه الاعمال والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتوسعة معرفة تحويلها من مدخلات إلى مخرجات.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • قيام الفرد بالأعمال. 	<p>تعريف 2: انطلاقا من التعريف الأخرى الأداء و "عني "نجاز عمل ما "فلقد اعتبره الكثير من الباحثين بأنه الأداء البشري، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى، وتم تعريفه بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله".²</p>

¹ اسمهان بلوم، فعالية أداء العامل بين الأطر النظرية و المحددات الإميركية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2005، ص15.

² الهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، ملتقى وطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع و التحديات، تحسين فعالية أداء الأفراد المؤسسات الجزائرية من خلال تطبيق نظام الجودة: دراسة ميدانية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير قائمة 28 و 29 أفريل 2008، ص13.

<p>• درجة تحقيق وإتمام المهام.</p>	<p>تعريف 3: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹</p>
<p>• الاستخدام الأمثل للموارد وتحويل المدخلات إلى مخرجات.</p>	<p>تعريف 4: يعرف الأداء على أنه الاستخدام الأمثل والهادف والكفء للموارد (رأسمان، معدات، معلومات، ...) وذلك لإنتاج السلع والخدمات أو القدرات على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم (مواد أولية، مواد نصف مصنعة.....) إلى مخرجات.²</p>

2.1. محددات الأداء :

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور أو المهام، و يعني هذا ان الأداء في موقف معين يمكن ان ينظر اليه على انه ناتج من العلاقة المتداخلة بين كل من³:

(ا) الجهد (ب) القدرات (ج) إدراك الدور (المهام)

الجهد: وهو الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدهيم (الحافز) الى الطاقات الحسنة و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري لوجبه جهود، في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

الشكل رقم 6: يوضح محددات الاداء



المصدر: من اعداد الطلبة

1 راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2000 ، ص215.

2 حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قنمة ، 2004 ، ص125.

3 راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص216.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الانتقان في كل من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبخلاف الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض.

و هناك احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، و الفهم الناظم للدور الذي يقوم به، و لكنه كسول و لا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيكون أداءه مثل الفرد أيضاً منخفضاً، و بطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً او مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء ، في مجال من المجالات الأخرى.

المطلب الثاني: طرق قياس ومعايير الأداء

1- طرق قياس:

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم الأداء: الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

1-1 الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها¹:

• طريقة الترتيب البسيط:

من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على الترتيب أداء الأفراد العاملين بالمتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة التفضيلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

• طريقة المقارنة المزدوجة:

يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم ، و يتكون وفقاً لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل ، و بتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيباً تنازلياً للعاملين.

• طريقة التدرج:

توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبيل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيفات درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً.

¹ أحمد السيد كردي، مبادئ تقييم الأداء، منتدى كنانة، 01-06-2018، 15: 15

• طريقة التدرج البياني :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات وترجع فعالية هذه الطريقة الى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

• طريقة القوائم المرجعية :

يتم اعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الوجب توافرها في العمل وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

• طريقة الاختيار اللجباري :

حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة او العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل، وتتكون كل صفة من (3 ج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد بالايجاب او بالسلب.

• طريقة المواقف الحرجة:

يقوم المقيم، حسب هذه الطريقة، بتسجيل سلوك المساهم إيجابيا او سلبا في الأداء العمل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها والغير مرغوب فيها.

• الطريقة المقالية:

يتم كتابة تقارير تفصيليه من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف، والقوة، الأداء، مهارات الافراد، وتضع الاقتراحات التطورية والتشجيعية.

2-1 الطريقة الحديثة:

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي¹:

• مقياس التدرج على الأسس السلوكي :

يرتبط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من المواقع العمل ثم تقييم الفرد بناءا على مدى امتلاكه للسلوك او

1- مسارة نبيل، الطرق الحديثة في عملية التقييم، منتدى الموارد البشرية، 01-06-2018 : 00:15

الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

• مقياس الملاحظات السلوكية :

يعتمد تقييم الأداء، في هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء ويحدد هذا المقياس الابعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظته سلوك الافراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمس اوزان لكل بعد.

• طريقة مراكز التقييم :

تسعى هذه الطريقة الى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية...الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة، الافراد المرشحين للإدارة العليا.

2-معايير الأداء:

و تشمل هذه المعايير ما يلي¹ :

1-2 موضعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي يسير بها طبيعة العمل وتتمثل في:

- المعرفة بالعمل ومطاليه: ويقصد بها درجة المام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.
- كفاءة الإنتاج: وتشمل مدى تغطية العمل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
- جودة الإنتاج: وهناك يتم تقييم أداء اتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الامن الصناعي وظروف العمل والإمكانيات المتاحة.

2-2 سلوكي: ويكشف عن صفات الفرد لشخصيته ويتسأل في:

- التعاون: حيث يقدم ذلك العنصر درجة تعاون بين العمال والمتصلين به من زملائه بالمنظمة او المسؤولين داخلها.

1 محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجمعي، الإسكندرية، ط1، ص212.

- درجة الاعتماد عليه: ويقوم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤوليته ومدى حاجته للمتابعة.
- الحرص على الأدات والأدوات والمواد: ويقوم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤوليته ومدى حاجته للمتابعة
- المواظبة: ويقوم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله، ومدى تخصيص هذا الوقت لنأداء.
- اسلوبك الشخصي: ويقوم ذلك العنصر الصفات الإضافية داخل العمل فقط انا إذا أثر اسلوبك الخارجي على سمعة المنظمة فيأخذ حينها في تاثير عند التقويم.

ومهما يكن نوع هذه المعايير يجب ان توفى بالمتطلبات التالية:²

- ✓ يجب ان تكون المعايير محددة ودقيقة: بمعنى ان يعرف العامل الذي يقوم بأداء مهام الوظيفة بما هو متوقع منه بشكل قاطع ودقيق.
- ✓ يجب ان تكون المعايير المحددة قابلة للقياس: بمعنى ان يكون لدى الشركة او جهة العمل مستويات او معدلات يمكن الرجوع اليها لتحكم على مستوى الأداء.
- ✓ يجب ان تكون المعايير قابلة للتحقق والإنجاز: بمعنى انه ما لم تكن المعايير واقعية، يمكن تحقيقها وإنجازها على ارض الواقع، فسوف يعدها العاملون غير عادلة بالنسبة لهم، كما سيقومون ببذل أي مجهودات حقيقية لإنجازها.

تورك بارس، إدارة الموارد البشرية، الشركة العالمية للنشر، بيروت، 2005، ص 299.

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء

يلعب تقييم الأداء دوراً مهماً في التعرف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكهم حيث تعددت المفاهيم حول تقييم الأداء وقمنا بوضع مجموعة من المفاهيم التالية:

جدول رقم 06: مفاهيم حول تقييم الأداء

المفهوم	الابعاد	الملاحظات
تعريف 1: تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة بها، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد والهدف المنشور من ذلك هو معالجة الضعف ان وجد و تدعيم جوانب القوة أيضاً، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل وتلبية و يعادل ذلك بالإنجاز المتوقع منه ادائه ¹ .	-تقرير دوري بين مستويات الأداء، -معرفة جوانب القوة والضعف. -معالجة المشاكل المطروحة	يعتبر كخطة تضعها المؤسسة لتحديد وتعريف الفرد عن طريق تقارير دورية لتقدير مجهوداته بطريقة عادلة ومعرفة جوانب القوة والضعف لنشاط العاملين في المؤسسة.
تعريف 2: يمثل تقييم أداء، تحديد و تعريف الفرد بكيفية أدائه وأوظيفته و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير أدائه، و عندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة و صحيحة، فهذا لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط و لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد، و اتجاهات المهام المستقبلية ² .	-تحديد وتعريف الفرد داخل المؤسسة. -تقييم الأداء يعتبر خطة.	

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الجاسد، عمان، 2004، ط1، ص117.
² تراوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص207.

<p>تقدير جهود العاملين. مكافأة العاملين.</p>	<p>تعريف 3: كما يعرف على أنه عملية بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل، ليجري مكافئتهم، بقدر ما يعملون، ذلك بالاستناد إلى عناصر و معادلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بهاء، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به¹.</p>
--	---

المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الرابع: أهمية واهداف تقييم الأداء

1. أهمية تقييم الأداء:

حيث يرى علي سلمي ان الأهمية تتمثل في²:

- ✓ تحسين الإنتاجية والاداء طبقاً للمواصفات، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وحسن الاستخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والاختفاء.
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
- ✓ تمام المنتجات وتزويد محلات استخدامات وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين، وابتكار منتجات الأداء الذي يعتمد أساساً، إنتاج منتظمة.

وكذلك يرى حسين الحرير ان الأهمية تلخص في³:

- ✓ تحسين دافعية وحافزية العامل: ان دافعية الفرد تتوقف على مدى رضاه عن المكافآت والعوائد والحوافز التي يحصل نتيجة تقييم أدائه الذي يعتمد على جهده ومواظبته ومثابرتة... الخ فان شعور الفرد واعتقاده بان المكافآت والعوائد ترتبط بتقييم الأداء الذي يعتمد بدوره على جهد الفرد، هذا الشعور والاعتقاد هو الذي يزيد من دافعية الفرد وحماسه للعمل. وتزداد دافعيته وحماسه بزيادة رضاه في عمله، وهذا أيضا يعمل على تحسين إنتاجية الفرد وأدائه، ويزيد من التزامه وولائه للمنظمة.

¹ علي محمد رباحة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 86.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ط1، 2001، ص 126.

³ حسين حرير، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، ط1، 2013، ص 248-249.

- ✓ على مستوى فريق أو جماعة العمل: ان تقييم أداء الفرد قد يتطلب تقييم بعض السلوكيات
- ✓ لمنصلة بالعمل الفرقي، وبالتالي فان تقييم أداء العاملين بحث ويشجع عل التفاعل والتآزر والتعاون وتبادل المعرفة مما يساعد على تحسين فعالية ونجاح جماعات العمل.
- ✓ اكتشاف المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال تقييم الأداء على مختلف المستويات من مستوى الإدارة العليا، فالإدارة الوسطى، فالمستوى الأشرافي، والتعرف على بعض مجالات وجوانب القصور والتحديات التنظيمية.

2. اهداف تقييم الأداء:

ان تقييم الأداء من الممكن ان يخدم أهدافا عديدة من أهمها سئلا ما اقترحه باركينسون¹ :

- ✓ العدالة والدقة في التعويضات و المكافآت.
- ✓ توفير نظام اتصال ذي اتجاهين.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ العمل على تحسين الأداء الحالي.
- ✓ تقديم تغذية عكسية او مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم.
- ✓ لمساعدة في تخطيط المسار الوظيفي والثقة العاملة.

و حسب برير كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين² :

- ✓ هدف اداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستعناء.
- ✓ هدف تطوري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة الى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

¹مصطفى يوسف كافي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الرواد ، عمان ، ط1 ، 2014 ، ص220 .
²سنير قوري ، فريد كورنل ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص223 .

الفصل الثاني:

دور ادارة المعرفة في تحسين أداء المورد
البشري دراسة ميدانية على مستوى مؤسستي
عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

مقدمة الفصل:

بعد ان تطرقنا في الفصل الأول الى الإطار لنظري لإدارة المعرفة وأداء المورد البشري والعلاقة بينهما، رأينا ان نخصص الفصل الثاني، وهو الجزء التطبيقي من الدراسة، الى أبحث في دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري على مستوى مؤسستين اقتصاديتين جزائريتين، إحداهما تنتمي إلى القطاع الخاص، وتتمثل في مؤسسة عبيدي محمد، والأخرى تنتمي إلى القطاع العمومي، والمتمثلة في مؤسسة مطاحن مرمورة، وكلاهما مؤسستان نشطان في مجال الصناعات الغذائية حيث سنعمل على إجراء مقارنة بين المؤسستين في ما يخص موضوع الدراسة.

لتحقيق ذلك، ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تناولنا فيه التعريف بالمؤسستين محل الدراسة (مجمع عبيدي و مطاحن مرمورة).

المبحث الثاني: خصصناه لتقديم الجوانب المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: خصصناه لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسستين محل الدراسة (مجمع عبيدي و مطاحن مرمورة)

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مجمع عبيدي محمد، قالمة

سنحاول في هذا المطلب ان نتعرف على المؤسسة، تاريخها، هيكلها التنظيمي، وكذا أهدافها، من خلال مجموعة الوثائق التي تحصلنا عليها من إدارة المجمع.

1. تقديم عام للمؤسسة:

تعد المؤسسة عبيدي محمد من بين المؤسسات الاقتصادية المتواجدة عبر تراب الولاية وهي مؤسسة حديثة النشأة تأسست سنة 2001.

تمتلك مؤسسة عبيدي محمد نظرة اقتصادية طموحة، فهي تهدف الى بحث و خلق صناعة حديثة و متطورة في مجال الصناعات الغذائية , صناعة مبنية على أسس وقواعد علمية حديثة متشعبة بروح المبادرة و البحث العلمي الذي هو أساس النجاح و التطور, فعلى اثر انفتاح السوق الوطني و تحول المسار الاقتصادي في الجزائر من نظام اشتراكي الى اقتصاد السوق و خوصصة القطاع الصناعي و دعم المشاريع الخاصة من طرف الحكومة، و بعد عدة أبحاث و دراسات تمهيدية لإعداد المشروع و التي من بينها تركيز على المنطقة الجغرافية , تم انشاء هاته الشركة ذات لمسؤولية المحدودة بالضبط في ماي من عام 2001 .

تم افتتاح المؤسسة براس مال قدره 100.000.000 دج. وقد قسمت وحدات الإنتاج بالمؤسسة الى:

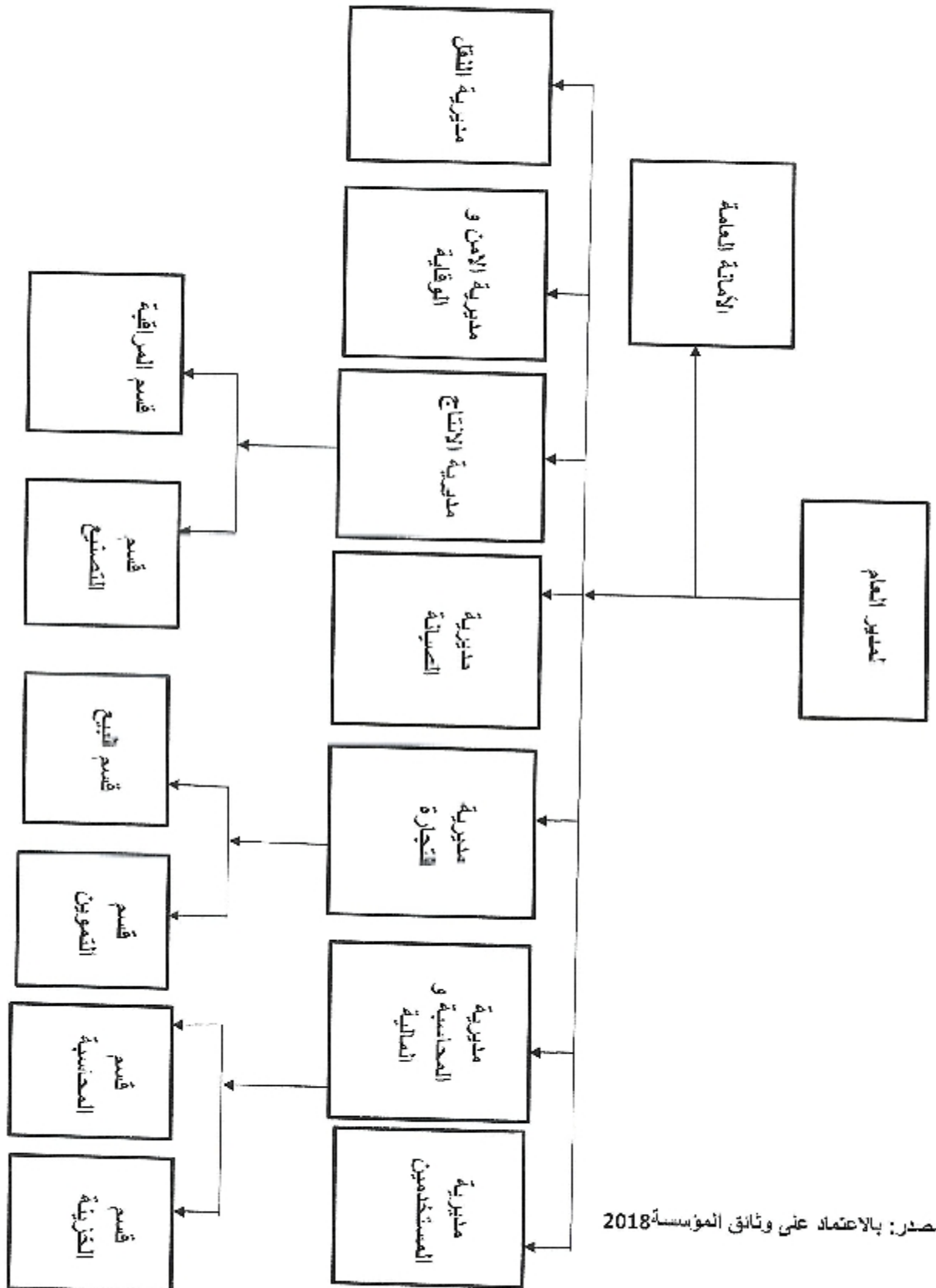
- وحدة اساج اللريدة.
- وحدة انتاج الكاياس.
- وحدة انتاج المصبرات الغذائية.

2. الهيكل التنظيمي :

ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحتوي على المدير العام واربعة مديريات بالإضافة الى ستة اقسام

كما هو موضح بالشكل التالي:

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمجمع عبيدي محمد -قائمة-



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة 2018

3. اهداف المؤسسة:

من اهداف المؤسسة ما يلي:

- تحقيق الأرباح.
- الحصول على أكبر حصة سوقية
- تحقيق أكبر قدر من المبيعات
- البقاء النمو والاستمرار.
- العمل على تحسين منتجاتها وبالتالي التقليل من حدة المنافسة.
- تلبية الطلب المتزايد على هذا النوع من المنتجات في السوق الجزائرية.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن مرمورة، قالمة

من خلال الاطلاع على وثائق مؤسسة مطاحن مرمورة، التي تحصلنا بعد لقائنا مع مسؤولي المؤسسة، يمكن أن نقدم العرض التالي حول المؤسسة:

1. لمحة تاريخية:

1.1. مجمع سميد قسنطينة: انبثق رياض قسنطينة سنة 1982 في بادئ الامر عن شركة سبناك التي تحولت بعدها الى شركة بالأسهم وتهيكلت سنة 1989 بعد هذه العملية تحول المجمع الى مجمع صناعي كبير يضم 11 شركة فرعية مهمتها تحويل الحبوب، الإنتاج وتسويق السميد، العجائن الغذائية، الكسكس، وتكعيب الخالة، حيث من بين الشركات التابعة لها مطاحن مرمورة بقالمة والتي اخترناها لاجراء الدراسة التطبيقية.

1.2. مطاحن مرمورة - قالمة - : في اطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية سمباك , اجري مجمع السميد بقسنطينة تقسيما لرحلاته في نهاية سنة 1997 , حيث نتج عن هذا التنظيم نشأة شركة مطاحن مرمورة بقالمة 24 ديسمبر 1997 , و التي تضم وحدتين للإنتاج :

- مطاحن برشقوف و التي تبلغ طاقتها الإنتاجية 850 قنطار في اليوم .
- مطاحن هيلوبوليس والتي تبلغ طاقتها الإنتاجية 650 قنطار في اليوم.

2. الموقع الجغرافي:

تقع وحدة مطاحن مرمورة بحي بن بروق حسين هيليوبوليس على بعد 5 كلم شمال ولاية قالمة , و على بعد 70 كلم من مطار ولاية عنابة و 60 كلم من مينائها , و 120 كلم من ولاية قسنطينة .

3. الصيغة القانونية :

مطاحن مرمورة هي مؤسسة عمومية اقتصادية جزائرية تم اكتتاب جزء من أسهمها فتحوّلت لى شركة ذات أسهم، حيث يبلغ رأسمالها الاجتماعي 135000000 دينار جزائري.

4. النشاط و مجال العمل :

نشاط الوحدة يقتصر على تصنيع و تسويق السميد العادي و الممتاز , و ذلك باستخدام المادة الأولية الوحيدة و هي القمح الصلب , بالإضافة الى الزواول - النخالة - و التي تعتبر كفضلات مباحة . اما مجال نشاطها فهو وطني , و لكن حاليا يقتصر في الغالب على الولايات : قالمة - سوق اهراس .

5. لمحة ديموغرافية :

بلغ عدد الموظفين في مطاحن مرمورة قائمة 120 عاملا وذلك حسب احصائيات 31 ديسمبر 2010، ليصل إلى 98 عاملا سنة 2018.

6. المؤسسات المتعاملة مع الشركة:

6.1. الموردون: تعتبر التعاونية الفلاحية للحبوب الجافة بقالمة هي المورد الأساسي للمادة الأولية وهي القمح الصلب. اما الموردون الآخرون فهم : المؤسسة الخاصة لمواد التغليف ببنابة , الموردون المختصون في بيع قطاع المتعلق بالوحدات الإنتاجية , و الموردون المختصون في الأذونات و اللوازم .

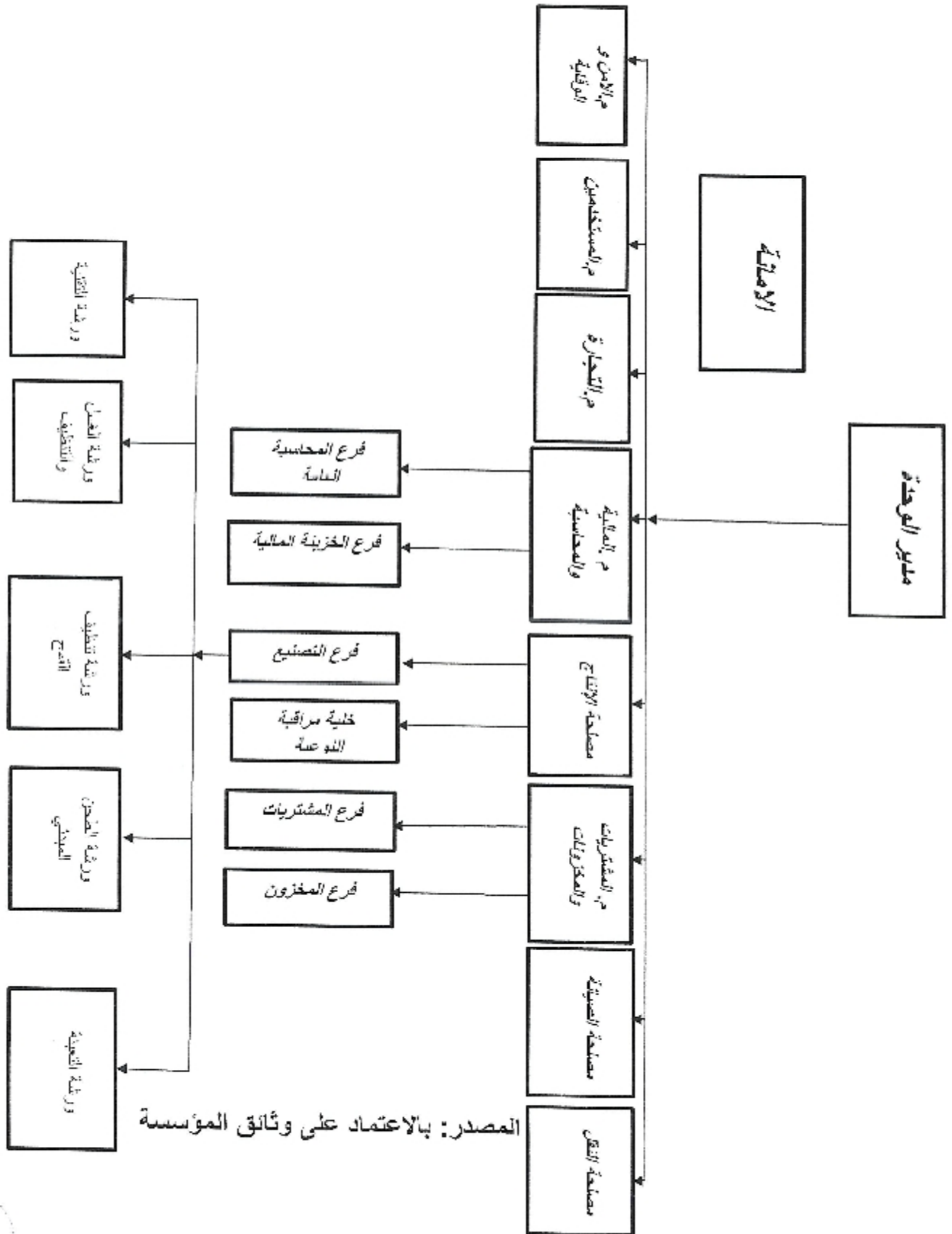
6.2. العملاء : تجار الجملة , تجار التجزئة , المستهلكين , مركز البيع موجود بقالمة .

7. الإطار التنظيمي للوحدة:

تضم لوحدة مطاحن مرمورة الأقسام التالية:

ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحتوي على المدير العام وثمانية مديريات بالإضافة لى ستة اقسام وخمسة ورشات كما هو موضح بالشكل التالي:

الملحق رقم 2: الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة -قائمة -



المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المسح الجزئي لمجتمع البحث والمتمثل في العاملين في مؤسسة محمد عبيدي المكونة من مائة وخمسون عاملاً من بينهم حوالي تسعون عاملاً ذو صلة مباشرة او غير مباشرة بالمطاحن، حيث اخترنا عينة مكونة من 30 مفردة وقمنا بتوزيع الاستمارات عليها، وذلك على مختلف المستويات الإدارية وقد استرجعنا كل الاستمارات الموزعة وقمنا بمعالجتها.

اما مؤسسة مطاحن مرمورة فتكونت العينة من 27 مفردة من أصل 95 عاملاً في المؤسسة، وقمنا بتوزيع الاستمارات عليهم، وذلك على مختلف المستويات الإدارية وتم استرجاعها جميعاً.

المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات

1. **المقابلة:** و هي احد الأدوات التي اعتمدنا عليها في عمليات جمع البيانات في هذه الدراسة ، و هي على شكل حوار مفتوح بين الباحث و المستقصى منه او عن طريق استبيان مكتوب او من خلال حوار معين بين شخصين¹ ، و قد تكون عبارة عن لقاء بين الباحث و المبحوث الواحد او اكثر من ذلك في شكل مناقشة حول الموضوع محل لدراسة ، من اجل الحصول على الحقائق التي تخدم موضوعنا .

2. **الملاحظة:** و هي عبارة عن انتباه مقصود و منظم للتراهر و العوادث من اجل اكتشاف أسسها و قوانينها ، وقد قمنا في بحثنا هذا باستعمال الملاحظة من اجل الكشف عن احوال عمليات ادارة المعرفة و تطبيقها داخل المؤسسة و الدور التي تقوم به لتحسين أداء الافراد .

3. **الاستبيان:** و هو من اكثر الأدوات المعتمدة في عمليات جمع البيانات ، و ذلك انطلاقاً من جمع البيانات ضمنية توجد لدى حاملها فقط ، و تتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة يتم طرحها من خلال الأبحاث و الدراسات في موضوع المطروح و من خلال مراقبة الأسئلة من اجل التأكيد على صحتها ، و الاستبيان عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المترابطة و المتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجري تحليلها لأغراض البحث².

1خضير كاظم حمود، سوسى سلامة التوزي، منهجية البحث العلمي، اثناء النشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008، ص103.
2دلال القاضي، محمود البيتي منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2008، ص66.

تضمنت الاستمارة البيانات الشخصية لمفردات العينة المختارة، بالإضافة الى ثمانية محاور، حيث خصص المحور الاول للبحث في عمليات إدارة المعرفة من خلال صياغة 35 سؤالاً، أما المحور الثاني فجاء ليبحث في معايير الأداء الجيد في المؤسستين، وقد خصصنا له 15 سؤالاً، في حين تضمن المحور الثالث والباقي العلاقة بين ادارة المعرفة وأداء المورد البشري، وقد خصص له 22 سؤالاً مست تقريباً جل جوانب العلاقة.

وقد اعتمدنا في دراستنا على سلم ليكرت التثلاثي، المكون من ثلاث درجات حيث:

1: يشير إلى الدرجة المنخفضة

2: يشير إلى الدرجة المتوسطة

3: يشير إلى الدرجة المرتفعة

وعليه يمكن تحديد مجالات الأراء كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 08: مجالات الدرجات

المتوسط	المستوى
من 1 الى 1.66	منخفضة
من 1.67 الى 2.33	متوسطة
من 2.34 الى 3	مرتفعة

المصدر من اعداد الطنبة

المطلب الرابع: أدوات المعالجة الإحصائية

تتمثل الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها للإجابة على إشكالية الدراسة في:

- ✓ اختبار معامل الثبات الخاص بالمقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
- ✓ جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية لمفردات العينة وكذا اتجاهات إجاباتهم.

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الاتجاه العام الذي تأخذه اجابات مفردات العينة.

المطلب الخامس: صدق ثبات المقياس

لتحقيق اهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام البرنامج الاحصائي

.Statistical pack for social sciences

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

يشير الجدول التالي الى قيمة معامل الفا كرونباخ للاتساق العام :

الجدول رقم 09: تحديد معامل الفا كرونباخ

عدد العبارات	الفا كرونباخ	
72	0.948	مؤسسة عبيدي محمد
72	0.853	مؤسسة مطاحن مرمورة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول نلاحظ ان معامل الفا كرونباخ لمؤسسة عبيدي محمد بلغ 94.8 %، في حين بلغ في مؤسسة مطاحن مرمورة 85.3 %، هذا يعني ان هناك اتساق مرتفع بين عبارات الاستبيان، نظرا لان النسبة تزيد عن النسبة المقبولة احصائيا المقدرة ب 60%.

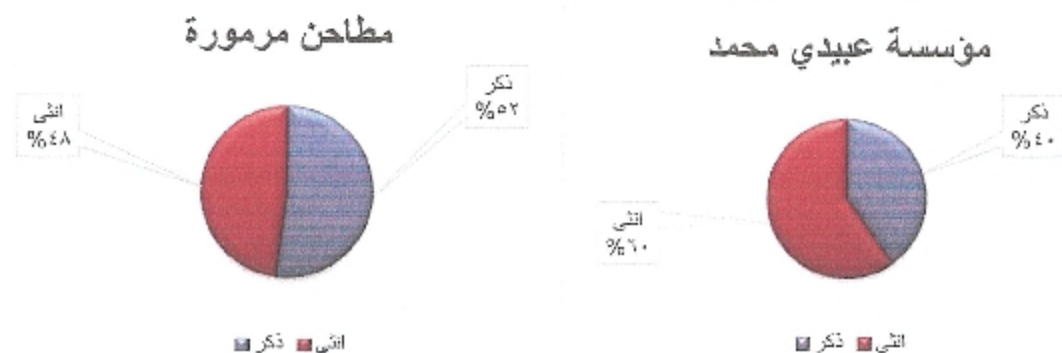
الثالث: تحليل النتائج

1. البيانات الشخصية:

1.1. الجنس:

جدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

مطاحن مرمورة		مؤسسة عبيدي محمد		الجنس
انثى	ذكر	انثى	ذكر	
13	14	18	12	التكرار
27		30		المجموع التكراري
%48.1	%51.9	%60	%40	النسبة المئوية
100		100		المجموع النسبي



الملاحظ ان بمؤسسة عبيدي محمد نسبة الذكور كانت 40% في حين بلغت نسبة الإناث 60%، أما بالنسبة إلى مؤسسة مطاحن مرمورة فكانت نسبة الذكور 51.9% أما نسبة الإناث فهي 48.1% على التوالي.

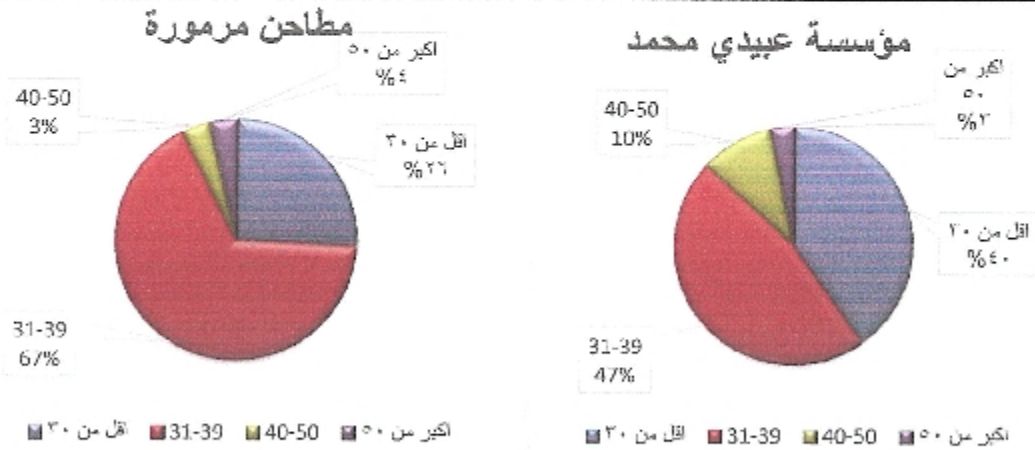
2-1 العمر:

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب العمر

مؤسسة مطاحن مرمورة				مؤسسة عبيدي محمد				العمر
أكبر من 50	50-40	39-31	أقل من 30	أكبر من 50	50-40	39-31	أقل من 30	
1	1	18	7	1	3	14	12	التكرار
27				30				المجموع

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

النسبة المئوية	40%	46.7%	10%	3.3%	25.9%	66.7%	3.7%	3.7%
المجموع	%100				%100			



نلاحظ ان نسب العمر بمؤسسة عبيدي محمد كانت قانت مقسمة كما يلي ففي الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 31-39 حصلت على نسبة 46.7% و كانت نسبة 40% بالفئة لصالح الفئة العمرية اقل من 30، اما فئة 40-50 فكانت النسبة 10% في حين حصلت الفئة العمرية اكبر من 50 على 3.3% ، اما مؤسسة مطاحن مرمورة فحصلت الفئة العمرية بين 31-39 على نسبة 66.7% و كانت نسبة 25.9% من نصيب الفئة العمرية اقل من 30 أما الفئة 40-50 فكانت النسبة 3.7% و الفئة اكبر من 50 فهي 3.7% و للملاحظ من ما سبق ان فئة الشباب حصلت على حصة الاسد في كلتي المؤسستين .

3-1 الحالة الاجتماعية:

جدول رقم 12: توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

مؤسسة مطاحن مرمورة				مؤسسة عبيدي محمد				الحالة الاجتماعية
متزوج	اعزب	ارمل	مطلق	متزوج	اعزب	ارمل	مطلق	
13	14	0	0	12	16	1	1	التكرار
27				30				المجموع
48.1%	51.9%	0%	0%	40%	53.3%	3.3%	3.3%	النسبة المئوية
%100				100%				المجموع

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة



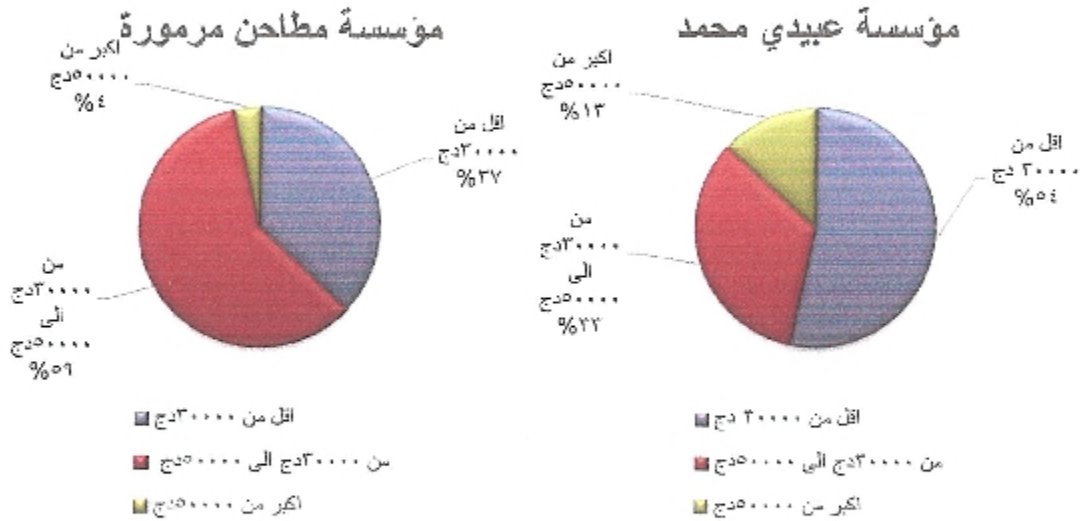
نلاحظ ان في مؤسسة عبيدي محمد نسبة العزاب قدرت ب 53.3% اما المتزوج فكانت 40% اما فئة المطلق والارمل فكانت 3.3%، اما بالنسبة الى مؤسسة مطاحن مرمورة فكانت نسبة العزاب تقدر 51.9% اما المتزوج 48.1% اما المطلق والارمل فلا يوجد.

4-1 الدخل:

جدول رقم 13: توزيع افراد العينة على الدخل

الدخل	مؤسسة عبيدي محمد		مؤسسة مطاحن مرمورة	
	اقل من 30000 ج	30000 ج الى 50000 ج	اقل من 30000 ج	30000 ج الى 50000 ج
التكرار	16	10	10	16
المجموع	30		27	
النسبة المئوية	53.3%	33.3%	37%	59.3%
المجموع	100%		100%	

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة



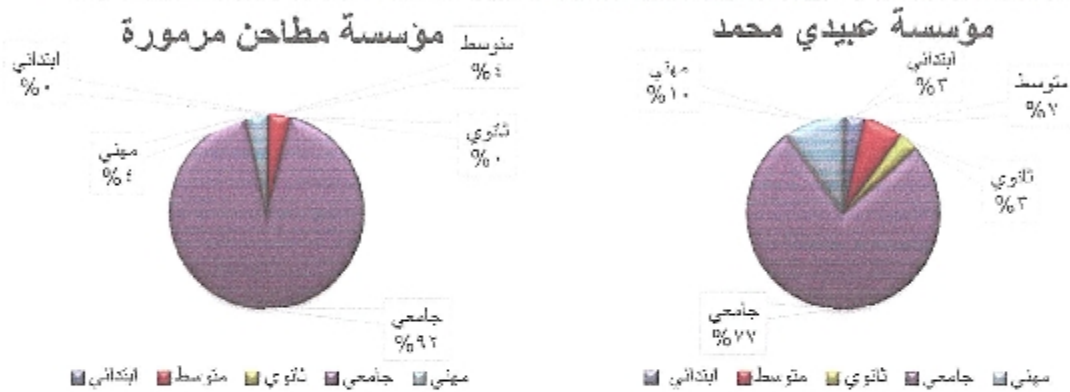
نلاحظ ان في مؤسسة عبيدي محمد ان الفئة اقل من 30000 دج تقدر نسبتها ب 53.3% اما الفئة من 30000 دج الى 50000 دج فكانت 33.3% اما أكبر من 50000 دج فكانت 13.3%، اما مؤسسة مطاحن مرمورة فكانت الفئة اقل من 30000 دج تقدر نسبتها ب 37% اما الفئة من 30000 دج الى 50000 دج فكانت 59.3% اما أكبر من 50000 دج فكانت 3.7%.

5-1 المؤهل الدراسي:

جدول رقم 14: توزيع أفراد العينة عل المؤهل الدراسي

مؤسسة مطاحن مرمورة					مؤسسة عبيدي محمد					المؤهل الدراسي
مهني	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	مهني	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	
1	27	0	1	0	3	23	1	2	1	التكرار
27					30					المجموع
%3.7	%92.6	%0	%3.7	%0	%10	%76.7	%3.3	%6.7	%3.3	النسبة المئوية
%100					%100					المجموع

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة



نلاحظ ان اغلبية العمال داخل مؤسسة عبيدي محمد خريجي الجامعات و ذلك بنسبة 76.7% و نسبة 3.3% للابتدائي و 6.7% للمتوسط و 3.3% للثانوي و 10% للمهني وكذلك أيضا بالنسبة الى مؤسسة مطاحن مرمورة نلاحظ ان اغلبية العمال خريجي الجامعات و ذلك بنسبة 92.6% و 3.7% بالنسبة الى المتوسط و 3.7% للمهني اما الابتدائي و الثانوي لا يوجد هذا يدل على اننا المؤسستين اثناء عملي استقطاب عمال جدد نقوم بطلب شهادة التخرج في ملف التوظيف ، و منه يكون لدى العمال خلفية عن مختلف المهام التي سوف يقوم بها و المحتملة و هذا ما يساهم إيجابية التعامل على تطبيق إدارة المعرفة وتحسين الأداء فيها .

6-1 عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم15: توزيع افراد العينة على سنوات الخبرة

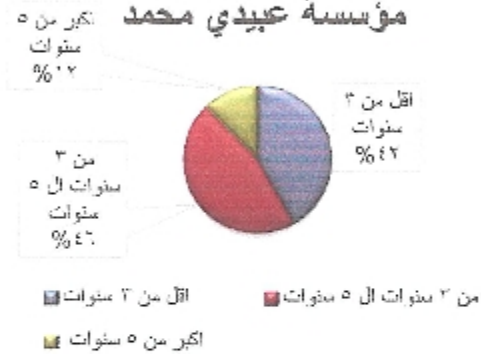
مؤسسة مطاحن مرمورة			مؤسسة عبيدي محمد			سنوات الخبرة
أكبر من 5 سنوات	من 3 سنوات الى 5 سنوات	أقل من 3 سنوات	أكبر من 5 سنوات	من 3 سنوات الى 5 سنوات	أقل من 3 سنوات	
9	11	7	9	11	10	التكرار
27			30			المجموع
33.3%	40.7%	25.9%	10%	36.7%	33.3%	النسبة المئوية
100%			100%			المجموع

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

مؤسسة مطاحن مرمورة



مؤسسة عبيدي محمد



- نلاحظ في مؤسسة عبيدي أن نسبة الخبرة التي هي أقل من 3 سنوات بلغت 42% أما بالنسبة لما بين 3 و 5 سنوات فقد بلغت 46% أما فما يخص أكبر من 5 سنوات فقد بلغت 13% كما أن الملاحظ في مؤسسة مطاحن مرمورة أن خبرة أقل من 3 سنوات بلغت 38% في حين بلغت سنوات الخبرة بين 3 و 5 سنوات 60% و بلغت 2% بالنسبة لخبرة أكبر من 5 سنوات مما يسهل على المؤسساتين، نظرياً، تطبيق عمليات إدارة المعرفة التي من شأنها المساهمة في تحسين الأداء العام فللخبرة دور مهم و جلي في ترسيخ لثقافة تنظيمية و طرق تسيير و معالجة للمشاكل اليومية التي تكتسب مع الوقت.

2-المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

1-2 مؤسسة محمد عبيدي:

يوضح الجدول الموالي إجابات العينة فيما يتعلق بمجال إدارة المعرفة.

جدول رقم 16: إجابات العينة فيما يتعلق بمجال إدارة المعرفة لمؤسسة عبيدي محمد

العبارة	مرتفعة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتبة التمامة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
س1	80	24	13.3	4	6.7	2	2.73	0.58329	مرتفعة
س2	83.3	25	16.7	5	0	0	2.83	0.37905	مرتفعة
س3	83.3	25	10	3	6.7	2	2.76	0.56832	مرتفعة
س4	50	15	40	12	10	3	2.42	0.67144	مرتفعة
س5	90	27	6.7	2	3.3	1	2.86	0.43417	مرتفعة
س6	73.3	22	26.7	8	0	0	2.73	0.44970	مرتفعة
س7	66.7	20	23.3	7	10	3	2.51	0.67891	مرتفعة
س8	73.3	22	16.7	5	10	3	2.63	0.66868	مرتفعة
س9	40	12	40	12	20	6	2.20	0.76112	متوسطة
س10	73.3	22	16.7	5	10	3	2.62	0.66868	مرتفعة
س11	63.3	19	30	9	6.7	2	2.56	0.62606	مرتفعة
س12	70	21	23.3	7	6.7	2	2.11	0.61495	متوسطة
س13	73.3	22	20	6	6.7	2	2.66	0.60648	مرتفعة
س14	50	15	46.7	14	3.3	1	2.46	0.57135	مرتفعة
س15	46.7	14	46.7	14	6.7	2	2.56	0.62146	مرتفعة
س16	66.7	20	30	9	3.3	1	2.53	0.55603	مرتفعة
س17	83.3	25	16.7	5	0	0	2.83	0.37905	مرتفعة
س18	70	21	26.7	8	3.3	1	2.66	0.54667	مرتفعة

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

مرتفعة	0.43018	2.76	0	0	23.3	7	76.7	23	19
مرتفعة	0.56324	2.60	3.3	1	33.3	10	63.3	19	20
مرتفعة	0.54667	2.66	3.3	1	26.7	8	70	21	21
متوسطة	0.72793	2.23	16.7	5	43.3	13	40	12	22
مرتفعة	0.60648	2.66	6.7	2	20	6	73.3	22	23
مرتفعة	0.85020	2.36	23.3	7	16.7	5	60	18	24

مرتفعة	0.68145	2.53	10	3	26.7	8	63.3	19	25	
مرتفعة	0.52083	2.73	3.3	1	20	6	76.7	23	26	
مرتفعة	0.50401	2.76	3.3	1	16.7	5	80	24	27	
مرتفعة	0.62381	2.46	6.7	2	40	12	53.3	16	28	
مرتفعة	0.62606	2.43	6.7	2	43.3	13	50	15	29	
مرتفعة	0.68145	2.63	6.7	2	23.3	7	70	21	30	
مرتفعة	0.68145	2.53	10	3	25.7	8	63.3	19	31	
مرتفعة	0.56324	2.60	3.3	1	33.3	10	63.3	19	32	
مرتفعة	0.47946	2.66	0	0	33.3	10	66.7	20	33	
مرتفعة	0.72397	2.60	13.3	4	13.3	4	76.3	22	34	
مرتفعة	0.67891	2.66	10	3	23.3	7	66.7	20	35	
									2.58	المتوسط الحسابي للمجموع
									0.59666	الانحراف المعياري للمجموع

المصدر: إنجاز الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V20.

2-2 مطاحن مرمورة:

يوضح الجدول إجابات العينة فيما يتعلق بمجال إدارة المعرفة.

جدول رقم 17: إجابات العينة فيما يتعلق بمجال إدارة المعرفة لمؤسسة مطاحن مرمورة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة		متوسطة		مرتفعة	
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
منخفضة	0.89792	2.03	37	10	22.2	6	40.7	11
منخفضة	0.68770	1.62	48.1	13	40.7	11	11.1	3
متوسطة	0.69769	2.22	14.8	4	48.1	13	37	10
متوسطة	0.69798	1.88	29.6	8	51.9	14	18.5	5
متوسطة	0.64051	2.22	11.1	3	55.6	15	33.3	9
متوسطة	0.83887	1.62	59.3	16	18.5	5	22.2	6
مرتفعة	0.64273	2.56	7.4	2	33.3	9	59.3	16
متوسطة	0.67516	2.07	18.5	5	55.6	15	25.9	7

مرتفعة	0.69798	2.44	11.1	3	33.3	9	55.6	15	9 من
مرتفعة	0.68770	2.63	11.1	3	14.8	4	74.1	20	10 من
متوسطة	0.83376	1.81	44.4	12	20.6	6	23.9	7	11 من
مرتفعة	0.57735	2.63	11.1	3	64.7	18	22.2	6	12 من
متوسطة	0.67937	2	6	22.2	55.6	15	22.2	6	13 من
متوسطة	0.59437	1.74	33.3	9	59.3	16	7.2	2	14 من
متوسطة	0.65590	1.81	13.7	4	51.9	14	11.1	3	15 من
متوسطة	0.66238	2.14	14.8	4	55.6	15	29.6	8	16 من
مرتفعة	0.69399	2.4	11.1	3	37	10	51.9	14	17 من
مرتفعة	0.26688	2.92	0	0	7.4	2	92.6	25	18 من
مرتفعة	0.50637	2.77	3.7	1	14.8	4	81.5	22	19 من
مرتفعة	0.44658	2.74	0	0	25.9	7	74.1	20	20 من
متوسطة	0.76330	2.14	22.2	6	40.7	11	37	10	21 من
متوسطة	0.34395	1.54	6.7	2	14.8	4	22.2	6	22 من
متوسطة	0.54976	1.14	7.4	2	40.7	11	22.2	6	23 من
متوسطة	0.80064	2.77	22.2	6	20.6	6	44.4	12	24 من
متوسطة	0.87380	1.92	40.7	11	25.9	7	33.3	9	25 من

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

متوسط	0.91676	2.07	37	10	18,5	5	44,4	12	26 من
مرتفعة	0.63625	2.40	7,4	2	44,4	12	48,1	13	27 من
متوسطة	0.83205	2.33	22,2	5	22,2	6	55,6	15	28 من
متوسطة	0.80064	1.88	37	10	37	10	25,9	7	29 من
متوسطة	0.63550	2.07	37	10	51,0	14	11,1	3	30 من
متوسطة	0.55726	2.81	25,9	7	66,7	18	7,4	2	31 من
متوسطة	0.83205	2	33,3	9	33,3	9	33,3	5	32 من
متوسطة	0.72403	2.29	14,8	4	40,7	11	44,4	12	33 من
مرتفعة	0.69109	2.40	11,1	3	37	10	51,9	14	34 من
متوسطة	0.6937	2.33	11,1	3	44,4	12	44,4	12	35 من
									المتوسط الحسابي للمحور
									2.16
									الانحراف المعياري للمحور
									0.66273

المصدر: إنجاز الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V20

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (1) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.03 بانحراف معياري قدره 0.89792، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.73 وبانحراف معياري بلغ 0.58329 وهذا يعني أن مؤسسة عبيدي تعتمد من أجل تشخيص المعرفة الموجودة لدى عاملها، بدرجة مرتفعة مقارنة بمؤسسة مطاحن مرمورة ، على أسلوب تنظيم جلسات دورية من أجل تبادل الأفكار بين العمال، هذه الجلسات بإمكانها السماح للعاملين بتبادل المعرفة النظرية والخبرات المهنية المكتسبة لديهم، أمر من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للعاملين.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (2) جاءت ضمن الدرجة المنخفضة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1.62 بانحراف معياري قدره 0.68770، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مطاحن مرمورة فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.83 وبانحراف معياري بلغ 0.37905 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد من أجل تشخيص المعرفة الموجودة لدى عاملها، بدرجة مرتفعة، على أسلوب القياس الدوري للمكتسبات المعرفية، مقارنة بمؤسسة مطاحن مرمورة، فقياس

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

المكتسبات المعرفية للعمال بصفة دورية يمكن المؤسسة من جهة من معرفة معارف عمالها المكتسبة عبر التدريب و التكوين او حتى تركم الخبرات و من جهة ثانية استغلال هاته المعارف بتقوية ايجابية منها و تصحيح النقائص منها ، فقياس المعارف المكتسبة لدى العاملين بصفة دورية أمر من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للمنظمة وليس فقط أداء العاملين.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (3) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.22 بانحراف معياري قدره 0.69798 اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.76 وبانحراف معياري بلغ 0.56832 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة من أجل تشخيص المعرفة المكتسبة على اسلوب اخضاع العمال الجدد لاختبارات تحديد المستوى المعرفي للعامل الجديد لمعرفة مستواه الحقيقي عبر قياس رصيده المعرفي ، هذا الأسلوب بإمكانه السماح للمؤسسة وعمالها بتبادل المعرفة النظرية والخبرات المهنية المكتسبة لديهم مع الوافدين الجدد ، وهذا الأسلوب من شأنه المساهمة و بشكل فعال في تحسين الأداء العام للعاملين سواء الجدد او القدامى.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (4) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1.88 بانحراف معياري قدره 0.69798 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.43 وبانحراف معياري بلغ 0.67466 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة من أجل تشخيص المعرفة الموجودة لدى اعمالها على أسلوب وضع سجلات تتضمن مراقبة أداء العاملين بصفة يومية ، هاته السجلات يمكنها معرفة تطور أداء العامل و كفاءة العمل على تحسين رصيده المعرفي و الاستفادة من خبراته ، وهذا أمر من شأنه المساهمة في تحسين وتحسين من أداء العامل .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (5) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة مرة اخرى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.22 بانحراف معياري قدره 0.64051 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.86 وبانحراف معياري بلغ 0.43417 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد بدرجة مرتفعة من أجل تشخيص المعرفة الموجودة لدى عاملها على أسلوب تحديد المعارف الجديدة و الضرورية لأداء الأعمال من أجل تبادل الافكار بين العمال فما بينهم و بين العمال و الادارة ، هذا الأسلوب بإمكانه السماح للعاملين بتبادل المعرفة النظرية

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

والخبرات المهنية المكتسبة لديهم و تأطير الخطط المستقبلية ، الذي نرى فيه ان له تأثير ايجابي على تطوير اداء العامل .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (6) جاءت ضمن الدرجة المنخفضة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1,62 بانحراف معياري قدره 0.83887 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن درجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.73 وبانحراف معياري بلغ 0.44978 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة مقارنة مع مطاحن مرمورة من أجل اكتساب المعرفة لعاملها على أسلوب دعوة الموظفين المتقاعدين من أجل الاستفادة من خبراتهم ، هاته الطريقة بإمكانها السماح للعاملين بتبادل المعرفة النظرية والخبرات المهنية المكتسبة لديهم مع العمال المتقاعدين عبر الاحتكاك بهم ، ورفع مستواهم .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (7) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.51 بانحراف معياري قدره 0,67891، كما ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة هي الأخرى بمتوسط حسابي بلغ 2.56 وبانحراف معياري بلغ 0,62606 مما يعني أن كلتي المؤسستين تعتمدان و بدرجة مرتفعة من أجل اكتساب المعرفة لعاملها على أسلوب التكوين خارج المؤسسة من أجل تنمية و اكتساب العمال معارف جديدة ، هاته المعارف ، بإمكانها السماح للعاملين بتبادل ما تعلموه من معارف و خبرات مهنية جديدة ، فالتكوين وخصوصا في معاهد متخصصة او مؤسسات رائدة أمر من شأنه المساهمة الرفع من مستوى العمال و التأثير على اداءه .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (8) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.07 بانحراف معياري قدره 0.67516 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.63 وبانحراف معياري بلغ 0.66868 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد بدرجة مرتفعة من أجل اكتساب المعرفة لعاملها على أسلوب استقطاب اطارات بشرية مؤهلة للحصول على ما تمتلكه من المعرفة فهاته الاطارات التي تملك رصيد محترم من المعارف بإمكانه المساعدة على اكتساب لعاملين معارف جديدة عبر الاحتكاك و التعلم من هاته الاطارات فهذا الأسلوب من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للعاملين .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (9) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.44 بانحراف معياري

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

قدره 0.69798، أما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي بلغ 2.20 وبانحراف معياري بلغ 0.76112 وهذا يعني أن مؤسسة مرمورة تعتمد بدرجة مرتفعة مقارنة مع مؤسسة عبيدي محمد من أجل اكتساب المعرفة على أسلوب تنظيم دورات تكوينية لفائدة العمال من أجل تحيين معارفهم هاته الدورات التي قد تكون داخل او خارج المؤسسة تمكن العمال من اكتساب معارف نظرية و تطبيقية جديدة ، هاته المعارف يمكنها المساهمة في تحسين الأداء العام للمؤسسة وكذا اداء عمالها .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (10) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.63 بانحراف معياري قدره 0.68770، كما ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة عبيدي محمد فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.62 وبانحراف معياري بلغ 0.66868 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تعتمدان و بدرجة مرتفعة من أجل اكتساب المعرفة على المشاركة في الملتقيات العلمية التي تنظمها مؤسسات البحث العلمي من أجل تحيين معارف عمالها فهاته الملتقيات من شأنها الرفع من الرصيد المعرفي لعمال المؤسسة عبر اكتساب معارف نظرية و تطبيقية و اساليب علمية جديدة ، هاته المعارف بإمكانها المساهمة و بشكل عملي في الرفع من مردودية العاملين .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (11) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1.81 بانحراف معياري قدره 0.83376، أما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة عبيدي فجاءت ضمن درجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.56 وبانحراف معياري بلغ 0.6260 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة مقارنة مع مطاحن مرمورة في أسلوب توليد المعرفة على استغلال المعرفة و الخبرة لدى العاملين الذين سيجالون على التقاعد فهؤلاء العمال و على مدار السنوات العديدة التي قضاها في المؤسسة بإمكانهم توليد معارف و ترك بصمتهم و التي من شأنها الرفع من الرصيد المعرفي لعمال المؤسسة عبر توليد معارف نظرية و تطبيقية و اساليب علمية ، هاته المعارف بإمكانها المساهمة و بشكل فعال في تحسين اداء العام للعمال .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (12) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.11 بانحراف معياري قدره 0.57735، أما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.63 وبانحراف معياري بلغ 0.61495 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي مقارنة بمطاحن مرمورة تعتمد و بدرجة مرتفعة في أسلوب توليد المعرفة على

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

تحفيز العاملين على استغلال معرفتهم الخاصة في تنفيذ الاعمال فهذا التحفيز من شأنه خلق روح الابداع و الابتكار لدى العامل و احساسه بروح المسؤولية ، و هذا الاسلوب بإمكانه المساهمة في الرفع من الاداء العام للعمال.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (13) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2 بانحراف معياري قدره 0.67937 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.66 و بانحراف معياري بلغ 0.60648 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة في اسلوب توليد المعرفة على تشجيع العمال على تقاسم المعرفة الضمنية فيما بينهم عبر توليد معارف نظرية و تطبيقية و اساليب علمية و يشجع على الاندماج بين العمال ، هاته المعارف التي قد تكون خفية لسبب او لآخر ، فقد ترجع الى شخصية بعض العمال الانطوائية مثلا ، فهذا الاسلوب بإمكانه المساهمة و بشكل فعال في تحسين الاداء العام للعمال.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (14) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة مرة اخرى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1,74 بانحراف معياري قدره 0.59437 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.46 و بانحراف معياري بلغ 0.57135 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي مقارنة بمطاحن مرمورة كانت و بدرجة مرتفعة اكثر اعتمادا في اسلوب توليد المعرفة على اللجوء الى مؤسسات البحث العلمي من اجل الحصول على المعرفة الجديدة فالمعلوم ان الجامعات و معاهد البحث هي الرائدة عالميا في توليد معارف نظرية و تطبيقية و اساليب علمية ، هاته المعارف اذا تمكنت منها المؤسسة فالأكيد انها ستساهم و بشكل فعال في تحسين مردودية العمال.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (15) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1,81 بانحراف معياري قدره 0.65590 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة عبيدي فجاءت ضمن درجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.56 و بانحراف معياري بلغ 0.62146 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة في اسلوب توليد معرفة على استغلال المعرفة و الخبرة لدى العاملين الذين سيحاولون على التقاعد فهؤلاء العمال و على مدار السنوات العديدة التي قضوها في المؤسسة بإمكانهم توليد معارف و ترك بصصتهم و التي من شأنها الرفع من الرصيد المعرفي

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

لعمال المؤسسة عبر توليد معارف نظرية و تطبيقية و اساليب علمية ، هاته المعارف بإمكانها المساهمة و بشكل فعال في تحسين الاداء العام للعمال.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (16) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,14 بانحراف معياري قدره 0.66238، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.63 و بانحراف معياري بلغ 0.55605 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة في اسلوب تخزين المعرفة على الاحتفاظ بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها هاته المعرفة التي يتم الرجوع اليها متى ما ارادت فقد تتعرض المؤسسة لمشكل معين سبق وان واجهته كما ان هاته السجلات ستكون بمثابة ذاكرة و ارشيف يتم فيه تخزين المعارف النظرية و التطبيقية و الاساليب العلمية المكتسبة و التي من شأنها تحسين عمل المؤسسة ككل و اداء عمالها .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (17) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,40 بانحراف معياري قدره 0.69389 ، كما ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة عبيدي محمد فجاءت هي الاخرى ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.83 و بانحراف معياري بلغ 0.37905 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تعتمدان و بدرجة مرتفعة في اسلوب تخزين المعرفة على تسجيل التحول التي عملت بها على حل مشكلات تعرضت لها كي يتم الرجوع لها في حالات مستقبلية مشابهة هاته التسجيلات تكسب المؤسسة الوقت و تكون بمثابة ذاكرة يتم فيها تخزين المعارف النظرية و التطبيقية و الاساليب العلمية المكتسبة في حل مشكلاتها امر من شأنه المساهمة في تحسين الاداء العام للعمال.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (18) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,92 بانحراف معياري قدره 0.26688 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي هي الاخرى فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.66 و بانحراف معياري بلغ 0.54667 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تعتمدان بدرجة مرتفعة في اسلوب تخزين المعرفة على تحويل ارشيفها الورقي الى ارشيف الكتروني فهذا الاسلوب يمكن المؤسسة من استثمار وقتها متى ما ارادت العودة الى الارشيف وهذا امر من شأنه المساهمة في التحسين امن ربح الوقت و اتجهد العام في المؤسسة و تخفيض التكاليف .

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (19) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,77 بانحراف معياري قدره 0.50637، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت هي الأخرى ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.76 و بانحراف معياري بلغ 0.43018 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تعتمدان و بدرجة مرتفعة في اسلوب تخزين المعرفة على البرمجيات الالكترونية في تخزين معارفها فهذا الاسلوب يمكن المؤسسة من استثمار وقتها متى ما ارادت العودة الى هاته المعارف كما ان هاته البرمجيات تقلل من هتمش الخطأ وهذا امر من شأنه المساهمة في التحسين من المناهج و تصحيح الانخطاء التي تؤثر ايجابا على اداء العام للعمال.
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (20) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,74 بانحراف معياري قدره 0.44658، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة هي الأخرى بمتوسط حسابي بلغ 2.60 و بانحراف معياري بلغ 0.56324 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تعتمدان بدرجة مرتفعة في اسلوب تخزين المعرفة على استخدام أنظمة حماية و امان كافية للحفاظ على ارسيفها المعرفي المتوفر خوفا على هذا الارشيف من أي قرصنة او سرقة او تلف والذي له تأثير على اداء العام للمنظمة .
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (21) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,14 بانحراف معياري قدره 0.76980، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.66 و بانحراف معياري بلغ 0.54667 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة في اسلوب تخزين المعرفة على توفير وسائل تؤدي الى سرعة وصول العاملين الى المعرفة التي يحتاجونها ربعا للوقت و الجهد امر من شأنه المساهمة في تحسين مردودية العمال.
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (22) جاءت ضمن الدرجة المنخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1,59 بانحراف معياري قدره 0.84395، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي بلغ 2.23 و بانحراف معياري بلغ 0.72793 وهذا يعني أن عمال مؤسسة مرمورة كانوا اكثر اعتمادا و بدرجة متوسطة في اسلوب توزيع المعرفة على التعاون و التشاركية التي من شأنها خلق روح الجماعة و العمل ضمن فريق و التي تكون نتائجها أكثر

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

نجاحة من انعمل الفردي وهذا امر من شأنه المساهمة في تحسين الجو العام بين العمال و تقوية ادايتهم .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (23) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,14 بانحراف معياري قدره 0.53376 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.66 وبانحراف معياري بلغ 0.60648 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة في اسلوب توزيع المعرفة على تسهيل عمليات الوصول الى السجلات التي تتضمن معرفة اداء وهو ما يسهل مشاركة العمال لهاته المعارف بأسرع وقت و اقل جهد بغية الرفع من ادايتهم وهذا امر من شأنه المساهمة في تحسين اداء

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (24) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,22 بانحراف معياري قدره 0.80064 ، كما ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.36 وبانحراف معياري بلغ 0.85029 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة في اسلوب توزيع المعرفة على موقع الالكتروني رسمي تستعمله في نقل المعرفة وهو ما يسهل مشاركة العمال لهاته المعارف بأسرع وقت و اقل جهد بغية ومناقشة هاته المعارف وهذا امر من شأنه المساهمة في تحسين اداء العام للعمال.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (25) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1,92 بانحراف معياري قدره 0.87380 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.53 وبانحراف معياري بلغ 0.68145 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة في اسلوب توزيع المعرفة على الانترنت من اجل مشاركة المعرفة وهو ما يسهل مشاركة العمال لهاته المعارف بأسرع وقت و اقل جهد بغية الرفع و تحسين من ادايتهم .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (26) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,07 بانحراف معياري قدره 0.91676 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة عبيدي فجاءت ضمن درجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.73 وبانحراف معياري بلغ 0.52083 وهذا يعني أن مؤسسة

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

محمد عبيدي كانت أكثر اعتماداً من مطاحن مرمورة في أسلوب توزيع المعرفة و بدرجة مرتفعة على تسهيل عملية الاتصال و التواصل بين العمال من أجل تبادل المعرفة و تباعد عن البيروقراطية هذا الأسلوب بإمكانها السماح للعاملين بمشاركة المعرفة النظرية والخبرات المهنية المكتسبة لديهم دون عوائق الأمر من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للعمال.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (27) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,40 بانحراف معياري قدره 0.63605 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت هي الأخرى ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.76 و بانحراف معياري بلغ 0.50401 وهذا يعني أن كنتى المؤسستين تعتمدان و بدرجة مرتفعة في أسلوب توزيع المعرفة على خلق بيئة عمل تساعد على تشارك المعرفة فلبينة المحفزة دور مهم في تشجيع العمال على تشارك المعارف و الخبرات فما بينهم وهو ما ينعكس مباشرة على ادائهم.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (28) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,33 بانحراف معياري قدره 0.83205 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.46 و بانحراف معياري بلغ 0.62881 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة في أسلوب توزيع المعرفة على توفير نظام حوافز يساعد على تشارك المعرفة بين العاملين هذا الأسلوب بإمكانه دفع العاملين الى المسارعة بمشاركة المعرفة النظرية والخبرات المهنية المكتسبة لديهم دون عوائق و بأسرع وقت وهذا امر من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للعمال.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (29) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1,88 بانحراف معياري قدره 0.80064 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة عبيدي فجاءت ضمن درجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.43 و بانحراف معياري بلغ 0.62606 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة في أسلوب توزيع المعرفة على تشجيع انتقال العاملين بين الاقسام لغرض نشر المعرفة بين باق العمال و هذا الأسلوب بإمكانها السماح للعاملين بمشاركة المعرفة النظرية والخبرات المهنية المكتسبة لديهم دون عوائق وهذا امر من شأنه المساهمة في تحسين مردودية و أداء العامل .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (30) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,07 بانحراف معياري

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

قدره 065590، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.63 وبتحرف معياري بلغ 0.61495 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة في اسلوب توزيع المعرفة على دلائل واضحة و مؤطرة لتشر المعرفة لدى العاملين بغية تعميم المعارف النظرية و التطبيقية و الاساليب الجديدة على المؤسسة ككل وهذا امر من شأنه تحسين الاداء العام للمعال.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (31) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1,81 بتحرف معياري قدره 0.55726، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.53 وبتحرف معياري بلغ 0.68145 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد بدرجة مرتفعة في اسلوب تطبيق المعرفة على الابحاث التطبيقية المرتبطة بالعمل هذا الاسلوب بإمكانه السماح للعاملين بتطبيق المعرفة النظرية والخبرات المهنية السابقة على الواقع العملي بغية التعاطي مع المستجدات وهذا امر من شأنه المساهمة في تحسين مردودية واداء العمال .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (32) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,00 بتحرف معياري قدره 0.83205، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.60 وبتحرف معياري بلغ 0.56324 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة في اسلوب تطبيق المعرفة وفق تدريب العاملين على التحكم في المعرفة الجديدة هذا الاسلوب بإمكانه السماح للعاملين من تطبيق المعرفة النظرية و الاساليب العلمية الجديدة على الواقع العملي بغية التعاطي مع المستجدات وهو ما من شأنه المساهمة في تحسين الاداء و كذا مردودية العمال.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (33) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,29 بتحرف معياري قدره 0.72403، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن درجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.66 وبتحرف معياري بلغ 0.47946 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي تعتمد و بدرجة مرتفعة في اسلوب تطبيق المعرفة على استغلال المعرفة المتوفرة في حل المشكلات أي وفق ما تعلمته و ما تحتويه ذاكرتها من ارشيف له نفس الحلول لنفس المشاكل ربعا للوقت و ربعا للجهد وهذا امر من شأنه المساهمة في تحسين إنتاجية ومردودية العامل .

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (34) جاءت ضمن تدرجة المرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,40 بانحراف معياري قدره 0.69389، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة عبيدي فهي الاخرى جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.60 وبانحراف معياري بلغ 0.72397 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تعتمدان و بدرجة مرتفعة في اسلوب تطبيق المعرفة على استغلال المعرفة المتوفرة لتحسين أداء هاته المعرفة التراكمية من اساليب و خبرات و معارف نظرية تستغلها المؤسسة للرفع من مستوى الاداء العام للمؤسسة و كذا اداء عمالها .
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (35) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2,33 بانحراف معياري قدره 0.67937، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن درجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.56 وبانحراف معياري بلغ 0.67891 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي و بدرجة مرتفعة تعتمد في اسلوب تطبيق المعرفة على ازالة العوائق التي تعيق حائلا امام تطبيق المعارف المكتسبة وبالتالي تسريع تطبيق المعارف النظرية و التطبيقية في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة تشجيعا و سنادة لعمالها وهذا امر من شأنه المساهمة في تحسين مردودية و إنتاجية عمالها .

3-المحور الثاني: معايير الأداء الجيد

1-3 مؤسسة عبيدي محمد:

يوضح الجدول الموالي إجابات العينة فيما يتعلق بمجال معايير الأداء الجيد.

جدول رقم 18: إجابات العينة فيما يتعلق بمجال معايير الأداء الجيد مؤسسة عبيدي محمد

الدرجة المساهمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة		متوسطة		مرتفعة		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	0.64051	2.77	11.1	3	0	0	88.9	24	س36
مرتفعة	0.57735	2.55	3.7	1	37	10	59.3	16	س37
متوسطة	0.82862	2.07	29.6	8	33.3	9	37	10	س38
مرتفعة	0.56488	2.37	3.7	1	55.6	15	40.7	11	س39
متوسطة	0.75107	1.77	40.7	11	40.7	11	18.5	5	س40
مرتفعة	0.45605	2.85	3.7	1	7.4	2	88.9	24	س41
مرتفعة	0.30400	2.92	0	0	4.6	1	96.3	26	س42
مرتفعة	0.57239	2.40	3.7	1	51.9	14	44.4	12	س43
منخفضة	0.83205	1.66	55.6	15	22.2	6	22.2	6	س44
متوسطة	0.90737	1.85	48.1	13	18.5	5	33.3	9	س45
مرتفعة	0.32026	2.88	0	0	11.1	3	88.9	24	س46
منخفضة	0.59437	1.25	81.5	22	11.1	3	7.4	2	س47
منخفضة	0.59437	1.25	81.5	22	11.1	3	7.4	2	س48
متوسطة	0.90267	2.25	29.6	8	14.8	4	55.6	15	س49
مرتفعة	0.75296	2.51	14.8	4	18.5	5	66.7	18	س50

2.45	المتوسط الحسابي للمحور
0.62721	الانحراف المعياري للمحور

المصدر: إنجاز الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V20

2-3 مؤسسة مطاحن مرمورة:

يوضح الجدول الموالي إجابات العينة فيما يتعلق بمجال معايير الأداء الجيد.

جدول رقم 19: إجابات العينة فيما يتعلق بمجال معايير الأداء الجيد مؤسسة مطاحن مرمورة

العبارة	مرتفعة		متوسطة		منخفضة		الانحراف المعياري	الدرجة المساهمة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
36	25	83.3	9	13.3	1	3.3	2.80	0.48423	مرتفعة
37	19	63.3	9	30	2	6.7	2.56	0.62606	مرتفعة
38	15	50	11	36.7	4	13.3	2.36	0.71840	مرتفعة
39	14	46.7	12	40	4	13.3	2.33	0.71116	متوسطة
40	12	40	14	46.7	4	13.3	2.26	0.69149	متوسطة
41	19	63.3	6	20	5	16.7	2.46	0.77608	مرتفعة
42	25	83.3	5	16.7	0	0	2.83	0.37905	مرتفعة
43	17	56.7	12	40	1	3.3	2.53	0.57135	مرتفعة
44	8	26.7	13	43.3	9	30	1.96	0.76489	متوسطة
45	10	33.3	16	53.3	4	13.3	2.20	0.66436	متوسطة
46	20	66.7	10	33.3	0	0	2.66	0.47946	مرتفعة
47	21	70	8	26.7	1	3.3	2.53	0.57135	مرتفعة
48	17	56.7	12	40	1	3.3	2.53	0.57135	مرتفعة
49	15	50	8	26.7	7	23.3	2.26	0.82768	متوسطة
50	17	56.7	12	40	1	3.3	2.53	0.57135	مرتفعة

2.22	المتوسط الحسابي للمحور
0.64532	التباين المعياري للمحور

المصدر: إنجاز الطالبيين بناء على مخرجات برنامج SPSS V20.

- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (36) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.77 بالتباين المعياري قدره 0.64051، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فهي الأخرى جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.80 والتباين المعياري بلغ 0.48423 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تقومان و بدرجة مرتفعة بتحديد واضح للمهام مما يساعد العمال على اداء مهامهم بسهولة وهو امر من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للعاملين.
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (37) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.55 بالتباين المعياري قدره 0.57735، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن درجة مرتفعة هي الأخرى بمتوسط حسابي بلغ 2.56 والتباين المعياري بلغ 0.62606 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين و بدرجة مرتفعة توفقان بين المسؤوليات المسندة للعمال و السلطة الممنوحة لهم مما يساعد العمال على التوفيق بين مسؤولياتهم والسلطة الممنوحة لهم وهو امر من شأنه المساهمة في تحسين إنتاجية العمال و مردوديتهم .
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (38) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.07 بالتباين المعياري قدره 0.82862، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.36 والتباين المعياري بلغ 0.71840 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي و بدرجة عالية أكثر توفيقاً في منح عمالها حرية المبادرة في العمل مما يساهم في نمو الفكر الابداعي و تحسن روح المسؤولية لدى العامل وهذا امر من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للعاملين.
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (39) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.37 بالتباين المعياري قدره 0.56488، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي بلغ 2.33 والتباين المعياري بلغ 0.71116 وهذا يعني أن مؤسسة مرمورة كانت مقارنة بمؤسسة محمد عبيدي و بدرجة عالية أكثر ابتعاداً عن المركزية و تتمتع

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

- بنوع من اللامركزية و هذا ما يساعد في سهولة اتخاذ القرارات و المرونة في التعامل مع المتغيرات و هو ايضا يساعد العمال على اداء مهامهم بمرونة و استقلالية .
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (40) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1.77 بانحراف معياري قدره 0.75107، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن درجة المتوسطة هي الاخرى بمتوسط حسابي بلغ 2.26 وبانحراف معياري بلغ 0.69149 وبالنظر الى بعض المقابلات الشخصية التي اجريناها فان كلتي المؤسستين و بدرجة متوسطة لا تشارك عمالها في اتخاذ جزء كبير من القرارات و هو شيء من شأنه تغييب روح المسؤولية لدى العمال و تهميشهم مما يؤثر سلبا على اداء عملهم و تقليص روح الابداع لديهم في حين كان من المفروض مشاركة العمال في اتخاذ القرارات لتحميلهم المسؤولية و تحسيسهم بانهم جزء من هذا الصرح المؤسسي و هو امر له تأثير بالغ على اداء العامل .
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (41) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.85 بانحراف معياري قدره 0.45605، و قد جاءت ايضا اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.46 و بانحراف معياري بلغ 0.77608 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين و بدرجة مرتفعة تتمتعان بتحديد واضح لمواعيد العمل مما يساعد العمال على اداء مهامهم بسهولة و احترامهم لأوقات العمل هو امر من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للعاملين.
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة فيما يتعلق بالعبارة رقم (42) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.92 بانحراف معياري قدره 0.38490، وكذا جاءت اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.83 و بانحراف معياري بلغ 0.37905، وهذا يعني أن كلتي المؤسستين و بدرجة مرتفعة تتمتعان بتحديد واضح ودقيق لمواعيد العمل وكذا الاحترام الشديد لأوقات، و هو امر من شأنه المساهمة في تحسين مردودية وإنتاجية وكذا الأداء العام للعاملين.
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (43) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.40 بانحراف معياري قدره 0.57239، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.53 و بانحراف معياري بلغ 0.57135 وهذا يعني أن عمال كلتي المؤسستين و بدرجة مرتفعة تتميزان بالقدرة على التأقلم مع التغييرات و هو دليل على

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

مسايرة المؤسسات لتطورات عبر التدريب ، التكوين و التأقلم مع المتغيرات البيئية اداخلية والخارجية مما يساعد العمال على اداء مهامهم باحترافية وهو امر من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للعاملين.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (44) جاءت ضمن الدرجة المنخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1,66 بانحراف معياري قدره 0.83205، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي بلغ 1,96 وبانحراف معياري بلغ 0.76489 وهذا يعني أن عمال مؤسسة مرمورة اكثر ابتعادا عن الانانية و تفضيل العمل الجماعي على العمل الفردي و هو امر من شأنه الرفع من كفاءة اداء و يساعد العمال على التعاون والعمل التشاركي.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة فيما يتعلق بالعبارة رقم (45) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1.85 بانحراف معياري قدره 0.90739، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن درجة المتوسطة هي الاخرى بمتوسط حسابي بلغ 2.20 وبانحراف معياري بلغ 0.66436 وهذا يعني أن عمال كئتي المؤسساتين وبدرجة متوسطة لا يستطيعون الى حد ما تحمل ضغوط العمل مما يؤثر سلبا على اداء مهامهم وهو امر من شأنه المساهمة في لتأثير على الأداء العام للعاملين.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (46) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.88 بانحراف معياري قدره 0.32026، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.66 وبانحراف معياري بلغ 0.47946 وهذا يعني أن كئتي المؤسساتين و بدرجة مرتفعة تتمتعان بجو عام و بيئة داخلية مساعدة على العمل مما يسهل على العمال اداء مهامهم و يتمتع بروح المبادرة و القدرة على الابداع .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (47) جاءت ضمن الدرجة المنخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1.25 بانحراف معياري قدره 0.59437، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.66 وبانحراف معياري بلغ 0.54667 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي و بدرجة مرتفعة توفر الطاعم لعمالها و تحاول توفير جو ملائم للعمل مما يساعد العمال على التفريغ نأداء مهامهم و الابتعاد عن معضلة الطاعم الخارجي وهو امر من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للعاملين.

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (48) جاءت ضمن درجة الانخفاض : حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 1.25 بانحراف معياري قدره 0.59437 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.53 وبانحراف معياري بلغ 0.57135 وهذا يعني أن مؤسسة محمد عبيدي وبدرجة عالية توفر النقل لعمالها و تحول جاهدة القضاء على التأخيرات و توفر على العامل الابتعاد عن معضلة النقل الخارجي وهو أمر من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للعاملين

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (49) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.25 بانحراف معياري قدره 0.90267، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي بلغ 2.26 وبانحراف معياري بلغ 0.82767 وهذا يعني أن للظروف الاجتماعية ودرجة متوسطة تأثير على عمال كلتي المؤسستين و ان للظروف الاجتماعية تأثير مقبول على اداء العامل و ان المساعدة في تحسين هاته الظروف بإمكانه المساهمة في تحسين الأداء العام للعاملين و العكس صحيح

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (50) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.51 بانحراف معياري قدره 0.75296، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي هي الأخرى جاءت ضمن الدرجة المرتفعة هي الأخرى بمتوسط حسابي بلغ 2.53 وبانحراف معياري بلغ 0.57135 وهذا يعني أن عمال كلتي المؤسستين وبدرجة مرتفعة تتفقان أن التعامل اليومي بالتكنولوجيا من شأنه الرفع من إنتاجية العامل عبر التقليل من الوقت و الجهد وهو أمر من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للمؤسسة و كذا اداء عمالها .

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

منخفضة	0.72403	2.29	14.8	4	40.7	11	44.4	12	70س
مرتفعة	0.69798	2.55	11.1	3	22.2	6	66.7	18	71س
مرتفعة	0.62017	2.66	7.4	2	18.5	5	74.1	20	72س

2.58	المتوسط الحسابي للمحور
0.61569	الانحراف المعياري للمحور

المصدر: إنجاز الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V20.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (51) جاءت ضمن مجال الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.85 بانحراف معياري قدره 0.42366، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فهي الأخرى قد جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.90 وبانحراف معياري بلغ 0.30513 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين و بدرجة مرتفعة تؤكدان على ان لإدارة المعرفة دور في الرفع من المستوى المعرفي للعامل عبر التدريب و التكوين وهو امر من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للعامل.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (52) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.74 بانحراف معياري قدره 0.44658، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي هي الأخرى فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.73 وبانحراف معياري بلغ 0.44978 وهذا يعني أن عمال كلتي المؤسستين و بدرجة عالية تؤكدان على ان لإدارة المعرفة دور في تنمية ثقة العامل بنفسه و تكسبه روح المبادرة عبر زيادة الرضا الوظيفي لدى العامل و تحسين من الأداء العام للعامل .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (53) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.85 بانحراف معياري قدره 0.36201، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي هي الأخرى جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.53 وبانحراف معياري بلغ 0.73030 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة عالية على ان لإدارة المعرفة دور في خلق منا

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

التعاون بين العمال لمواجهة معوقات العمل عبر تنمية روح الجماعة للرفع من كفاءة العمل و التقليل من هاشم الخطأ و بالتالي الرفع من مردودية و أداء العامل .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (54) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.81 بانحراف معياري قدره 0.39585، كما ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.60 وبانحراف معياري بلغ 0.56324 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة مرتفعة على ان لإدارة المعرفة دور في الرفع من انتاجية العامل و زيادة كفاءته عبر التدريب و التكوين و الرفع من الرضا الوظيفي لدى العامل و هو امر من شأنه المساهمة الفعالة في تحسين الأداء العام للعامل.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (55) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.59 بانحراف معياري قدره 0.69389، كما ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.70 وبانحراف معياري بلغ 0.59596 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة عالية على ان لإدارة المعرفة دور في تحفيز العامل على أداء عمله بأفضل طريقة عبر التدريب و التكوين و هو امر من شأنه المساهمة في تحسين انتاجية و مردودية و أداء العامل .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (56) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.51 بانحراف معياري قدره 0.70002، كما ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي جاءت ضمن مجال الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.56 وبانحراف معياري بلغ 0.72793 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة مرتفعة على ان لإدارة المعرفة دور في تهيئة افضل للعامل بغية التعامل مع المتغيرات المتجددة عبر التدريب و التكوين و تحسين من مستوى ادائه .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (57) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.74 بانحراف معياري قدره 0.52569 ، كما ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.60 وبانحراف معياري بلغ 0.67466 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة مرتفعة على ان لإدارة المعرفة دور في التقليل من تأخر العامل و احترامه لأوقات العمل عبر تعريفه بمهامه وتعليمه احترام الوقت و كذا تنمية الرضا الوظيفي لديه و هو امر من شأنه المساهمة في التحسين الفعال لأداء العامل

4-المحور الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المورد البشري

1-4 مؤسسة عبيدي محمد:

يوضح الجدول الموالي إجابات العينة فيما يتعلق بمجال العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء

المورد البشري لمؤسسة عبيدي محمد.

جدول رقم 20: إجابات العينة فيما يتعلق بمجال العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المورد البشري

لمؤسسة عبيدي محمد

الدرجة المساهمة	الانحراف المعياري	للمتوسط الحسابي	انخفضة		متوسطة		مرتفعة		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
مرتفعة	0.30513	2.90	0	0	10	3	90	27	س51
مرتفعة	0.44978	2.73	0	0	26.7	8	73.3	22	س52
مرتفعة	0.73030	2.53	13.3	4	70	6	66.7	20	س53
مرتفعة	0.56324	2.60	3.3	1	33.3	10	63.3	19	س54
مرتفعة	0.50596	2.70	5.7	2	16.5	5	76.7	23	س55
مرتفعة	0.72793	2.56	13.3	4	16.5	5	70	21	س56
مرتفعة	0.67465	2.60	10	3	70	6	70	21	س57
مرتفعة	0.67466	2.60	10	3	20	6	70	21	س58
مرتفعة	0.52083	2.73	3.3	1	70	6	76.7	23	س59
مرتفعة	0.55605	2.60	3.3	1	30	9	66.7	20	س60
مرتفعة	0.53496	2.70	3.3	1	23.3	7	73.3	22	س61
مرتفعة	0.49827	2.70	0	0	40	12	60	18	س62
مرتفعة	0.68145	2.53	10	3	76.7	8	63.3	19	س63
مرتفعة	0.55605	2.63	3.3	1	30	9	66.7	20	س64
مرتفعة	0.60548	2.65	6.7	2	20	6	73.3	22	س65

مرتفعة	0.69389	2.40	11.1	3	37	10	51.9	14	66
مرتفعة	0.70002	2.51	11.1	3	25.9	7	63	17	67
مرتفعة	0.70002	2.48	11.1	3	29.6	8	59.3	16	68
متوسطة	0.78445	2.33	18.5	5	29.6	8	51.9	14	69
متوسطة	0.72403	2.29	14.8	4	40.7	11	44.4	12	70
مرتفعة	0.69798	2.55	11.1	3	22.2	6	66.7	18	71
مرتفعة	0.62017	2.66	7.4	2	18.5	5	74.1	20	72

2.62	المتوسط الحسابي للمحور
0.56941	الانحراف المعياري للمحور

المصدر: إنجاز الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V20.

2-4 مؤسسة مطاحن مرمورة:

يوضح الجدول الموالي إجابات العينة فيما يتعلق بمجال العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء

المورد البشري لمؤسسة مطاحن مرمورة.

جدول رقم 21: إجابات العينة فيما يتعلق بمجال العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المورد البشري لمؤسسة مطاحن مرمورة

العبارة	مرتفعة		متوسطة		منخفضة		الدرجة المساهمة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
س51	92.6	25	3.7	1	3.7	1	0.42366
س52	74.1	20	25.9	7	0	0	0.44658
س53	85.2	23	14.8	4	0	0	0.36201
س54	81.5	22	18.5	5	0	0	0.39585
س55	70.4	19	18.5	5	11.1	3	0.69389
س56	63	17	25.9	7	11.1	3	0.70002
س57	77.8	21	18.5	5	3.7	1	0.52569
س58	77.8	21	18.5	5	3.7	1	0.52569
س59	63	17	29.6	8	7.4	2	0.64273
س60	63	17	33.3	9	3.7	1	0.57239
س61	55.6	15	37	10	3.7	2	0.64273
س62	77.8	21	11.1	3	11.1	3	0.67937
س63	92.6	25	3.7	1	3.7	1	0.42366
س64	74.1	20	3.7	1	22.2	6	0.84900
س65	77.8	21	7.4	2	14.8	4	0.74152
س66	51.9	14	37	10	11.1	3	0.69389
س67	63	17	25.9	7	11.1	3	0.70002
س68	59.3	16	29.6	8	11.1	3	0.70002
س69	51.9	14	29.6	8	18.5	5	0.78446

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

تحمل المسؤوليات و الاحساس بالانتماء للمؤسسة وهو امر من شأنه التأكيد على مساهمة ادارة المعرفة في تحسين الأداء العام للعامل.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (70) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.29 بانحراف معياري قدره 0.72403 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.43 وبانحراف معياري بلغ 0.56832 وهذا يعني أن عمال مؤسسة محمد عبيدي اكثر موافقة و بدرجة عالية على الابتعاد عن المركزية و تفضيل اللامركزية في القرارات الشيء الذي تسعى له ادارة المعرفة بغية ربح الوقت و التقليل من الجهد و هو امر من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للعامل.

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (71) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.55 بانحراف معياري قدره 0.69798، كما ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.66 وبانحراف معياري بلغ 0.47946 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة مرتفعة على ان لإدارة المعرفة دور في تبسيط الهيكل التنظيمي للمؤسسة بغية تسهيل الاجراءات و اختصار المستويات لتقليل من الجهد و الوقت و هو ما تسعى له ادارة المعرفة الامر الذي يساعد على تحسين اداء العام للعامل .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (72) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.66 بانحراف معياري قدره 0.62017، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فقد جاءت هي الأخرى ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.60 وبانحراف معياري بلغ 0.56324، وهذا يعني أن كلتي المؤسستين و بدرجة عالية تؤكدان على ان لإدارة المعرفة دور في تنمية روح الجماعة عبر التأسيس للعمل الجماعي للتقليل من الأخطاء وزيادة الكفاءة الامر الذي من المؤكد انه سيساعد وبشكل جدي و عملي في تحسين اداء العام للعامل.

5-اختبار الفرضيات:

1-5 مؤسسة عبيدي محمد:

جدول رقم 22: اختبار الفرضيات لمؤسسة عبيدي محمد

المتوسط الحسابي	الدرجة	تأكيد الفرضية
2.58	مرتفعة	<p>H0: تعتمد مؤسسة عبيدي محمد بدرجة متوسطة على أساليب مختلفة من أجل ممارسة عمليات إدارة المعرفة.</p> <p>H1: لا تعتمد مؤسسة عبيدي محمد بدرجة متوسطة على أساليب مختلفة من أجل ممارسة عمليات إدارة المعرفة.</p> <p>نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1.</p>
2.45	مرتفعة	<p>H0: تسعى مؤسسة عبيدي محمد بدرجة متوسطة إلى الاعتماد على توفير مختلف معايير الأداء الجيد للعاملين.</p> <p>H1: لا تسعى مؤسسة عبيدي محمد بدرجة متوسطة إلى الاعتماد على توفير مختلف معايير الأداء الجيد للعاملين.</p> <p>نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1.</p>
2.62	مرتفعة	<p>H0: تساهم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في تحسين مختلف جوانب أداء العاملين في مؤسسة عبيدي محمد.</p> <p>H1: لا تساهم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في تحسين مختلف جوانب أداء العاملين في مؤسسة عبيدي محمد.</p> <p>نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1.</p>
2.55	مرتفعة	<p>H0: تساهم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة عبيدي محمد، من خلال مختلف عملياتها.</p> <p>H1: لا تساهم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة عبيدي محمد من خلال مختلف عملياتها.</p> <p>نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1.</p>

المصدر: إنجاز الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال هذا الجدول نستنتج ان:

- 1- المتوسط الحسابي لمحور الأول 2.58 وهو يتواجد في مجال الدرجة المرتفعة وهذا ما يفسر رفض الفرضية H_0 على مستوى مؤسسة عبيدي محمد.
- 2- المتوسط الحسابي لمحور الثاني 2.45 وهو يتواجد في مجال الدرجة المرتفعة وهذا ما يفسر رفض الفرضية H_0 على مستوى مؤسسة مطاحن مرمورة.
- 3- المتوسط الحسابي لمحور الثاني 2.62 وهو يتواجد في مجال الدرجة المرتفعة وهذا ما يفسر رفض الفرضية H_0 على مستوى مؤسسة عبيدي محمد.
- 4- المتوسط الحسابي للمحاور الثالث 2.55 وهو يتواجد في مجال الدرجة المرتفعة وهذا ما يفسر رفض الفرضية H_0 على مستوى مؤسسة عبيدي محمد.

جدول رقم 23: اختبار الفرضيات لمؤسسة مطاحن مرمورة

المتوسط الحسابي	الدرجة	تأكيد الفرضية
2.16	متوسطة	<p>H0: تعتمد مؤسسة مطاحن مرمورة بدرجة متوسطة على أساليب مختلفة من أجل ممارسة عمليات إدارة المعرفة.</p> <p>H1: لا تعتمد مؤسسة مطاحن مرمورة بدرجة متوسطة على أساليب مختلفة من أجل ممارسة عمليات إدارة المعرفة.</p> <p>تقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1.</p>
2.22	متوسطة	<p>H0: تسعى مؤسسة مطاحن مرمورة بدرجة متوسطة إلى الاعتماد على توفير مختلف معايير الأداء الجيد للعاملين.</p> <p>H1: لا تسعى مؤسسة مطاحن مرمورة بدرجة متوسطة إلى الاعتماد على توفير مختلف معايير الأداء الجيد للعاملين.</p> <p>تقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1.</p>
2.58	مرتفعة	<p>H0: تساهم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في تحسين مختلف جوانب أداء العاملين في مؤسسة مطاحن مرمورة.</p> <p>H1: لا تساهم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في تحسين مختلف جوانب أداء العاملين في مؤسسة مطاحن مرمورة.</p> <p>نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1.</p>
2.32	متوسطة	<p>H0: تساهم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة مطاحن مرمورة من خلال مختلف عملياتها.</p> <p>H1: لا تساهم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة مطاحن مرمورة من خلال مختلف عملياتها.</p> <p>تقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1.</p>

المصدر: إنجاز الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V20.

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (58) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.74 بانحراف معياري قدره 0.52569 ، كما ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي جاءت هي الأخرى ضمن مجال الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.60 وبانحراف معياري بلغ 0.67466 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة عالية على ان لادارة المعرفة دور في التأسيس للعامل المناسب في الوظيفة المناسبة من خلال مواومة الوظيفة و صاحبها و هو امر من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للعامل.
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (59) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.55 بانحراف معياري قدره 0.64051 ، كما ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.73 وبانحراف معياري بلغ 0.52083 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة مرتفعة على ان لإدارة المعرفة دور في تنمية روح الابداع و الابتكار لدى العامل فالرضا الوظيفي لدى العامل يمكنه من التفرغ لوظيفته و يساعده على الابداع و الابتكار في مجاله و تحسين مستوى ادائه و كذا مردوديته .
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (60) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.59 بانحراف معياري قدره 0.57239 ، كما ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي جاءت هي الأخرى ضمن مجال الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.60 وبانحراف معياري بلغ 0.55605 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة مرتفعة على ان لادارة المعرفة دور في محاولة الوصول الى الجودة في المعاملات داخل المؤسسة عبر تعريف العمال بمهامهم ،التدريب و تنمية روح المسؤولية لدى العامل وهو امر من شأنه المساهمة الفعالة في تحسين الأداء العام للعامل.
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (61) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.48 بانحراف معياري قدره 0.64273 ، أما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسه محمد عبيدي فهي الأخرى جاءت هي الأخرى ضمن مجال الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.70 وبانحراف معياري بلغ 0.53498 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة عالية على ان لادارة المعرفة دور في الرفع من القيمة السوقية للعامل فالعامل المتكرب و المتميز و الابداع تكون له قيمة سوقية اكبر من غيره وهاته من مهام ادارة المعرفة

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (62) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.48 بانحراف معياري قدره 0.67937 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فهي الاخرى جاءت ضمن مجال درجة الارتفاع بمتوسط حسابي بلغ 2.70 وبانحراف معياري بلغ 0.49827 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة مرتفعة على ان لإدارة المعرفة دور في تحفيز العامل على اداء عمله بأفضل وقت عبر التدريب والتكوين و احترام العامل للوقت ، التعامل بالتكنولوجيا و الرضا الوظيفي فهاته العوامل تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء العام للعامل
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (63) جاءت ضمن مجال الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.88 بانحراف معياري قدره 0.4366 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فهي الاخرى جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.53 وبانحراف معياري بلغ 0.68145 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة مرتفعة على ان لإدارة المعرفة دور في تنمية العامل بوظيفته ومهامه فالعامل الذي يدرك جيدا مهامه و مسؤولياته يتمكن من التحكم بأدائه فإدارة المعرفة التي تعرف العامل بوظيفة العامل و مهامه تستطيع بذلك المساهمة في تحسين الأداء العام للعامل.
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (64) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.51 بانحراف معياري قدره 0.84900، كما ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.63 وبانحراف معياري بلغ 0.55605 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة مرتفعة على ان لإدارة المعرفة دور في تدريب العامل على التصرف اثناء حالات الطوارئ عبر التدريب و التكوين وهو امر من شأنه المساهمة في تحسين الأداء العام للعامل
- ❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (65) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.62 بانحراف معياري قدره 0.74152 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فهي الاخرى جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.66 وبانحراف معياري بلغ 0.60648 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة مرتفعة على ان ادارة المعرفة تحاول توفير بيئة داخلية مساعدة على العمل عبر تحسين ظروف العمل من خلال تحسين الإيجابيات و تقويتها من

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

جهة و تذليل العقبات و القضاء على معوقات العمل من جهة ثانية وهو امر من شأنه المساهمة

في تحسين انتاجية ومردودية وكذا الأداء العام للعامل

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (66) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.40 بانحراف معياري قدره 0.69389 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فهي الأخرى جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.56 وبانحراف معياري بلغ 0.62606 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة عالية على ان لإدارة المعرفة دور في محاولة ترويض البيئة الخارجية للاستفادة منها فإدارة المعرفة التي تحاول تمكين العامل من امتغبرات البيئية و تدريبه على حالات الطوارئ و التأقلم مع التطور التكنولوجي تساهم بشكل فعال في تحسين أداء هذا العامل .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (67) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.51 بانحراف معياري قدره 0.70002 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فهي الأخرى جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.66 وبانحراف معياري بلغ 0.47946 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان وبدرجة مرتفعة على ان لإدارة المعرفة دور في تبسيط الاجراءات لتجارات والممارسات اليومية للعمل من خلال تعريف العامل بمهامه و مسؤولياته و تمكين العامل من وظيفته . وهذا ما له من تأثير ايجابي على أداء العامل .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (68) جاءت ضمن الدرجة المرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.48 بانحراف معياري قدره 0.70002 ، كما ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي جاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.70 وبانحراف معياري بلغ 0.46609 وهذا يعني أن كلتي المؤسستين تؤكدان و بدرجة مرتفعة على ان لإدارة المعرفة دور في خلق راس مال فكري عبر خلق قيمة مضافة للعامل المتمرس و الرفع من القيمة السوقية للمؤسسة و بالتالي يساعد على تحسين الأداء العام للعامل .

❖ نلاحظ ان اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة مرمورة في ما يتعلق بالعبارة رقم (69) جاءت ضمن الدرجة المتوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 2.33 بانحراف معياري قدره 0.78446 ، اما اتجاهات اجابات مفردات عينة مؤسسة محمد عبيدي فجاءت ضمن الدرجة المرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 2.36 وبانحراف معياري بلغ 0.66868 وهذا يعني أن عمال مؤسسة محمد عبيدي اكثر موافقة و بدرجة مرتفعة على المشاركة في اتخاذ القرارات بغية

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

من خلال هذا الجدول نستنتج ان:

- 1- المتوسط الحسابي لمحور الأول 7.16 وهو يتواجد في مجال الدرجة المتوسطة وهذا ما يفسر قبول الفرضية H_0 على مستوى مؤسسة مطاحن مرمورة.
- 2- المتوسط الحسابي لمحور الثاني 2.22 وهو يتواجد في مجال الدرجة المتوسطة وهذا ما يفسر قبول الفرضية H_0 على مستوى مؤسسة مطاحن مرمورة.
- 3- المتوسط الحسابي لمحور الثاني 2.58 وهو يتواجد في مجال الدرجة المرتفعة وهذا ما يفسر رفض الفرضية H_0 على مستوى مؤسسة مطاحن مرمورة.
- 4- المتوسط الحسابي للمحاور الثالث 2.32 وهو يتواجد في مجال الدرجة المتوسطة وهذا ما يفسر قبول الفرضية H_0 على مستوى مؤسسة مطاحن مرمورة.

6- نتائج الدراسة الميدانية والاقترحات

1-6 النتائج

ان مؤسسة مطاحن مرمورة، كمؤسسة عمومية، تسير وفق إطار ونظام محدد يدفعها الى العمل في هذا المجال ويقيد الى حد ما من حرية عملها وقراراتها، كما يجعلها في اعلى الاحيان مربوطة بالمؤسسة الام، في حين نجد ان مؤسسة محمد عبيدي، ذات الطابع الخاص، وكأغلب المؤسسات الخاصة الجزائرية التي تتميز اغلبها بارتباط جل قراراتها وممارساتها الإدارية بتوجهات مآلكها، وعموماً يمكن أن نعرض أهم نتائج بحثنا الميداني في النقاط التالية:

- ✓ هناك نقص في الأساليب المعتمدة في تطبيق عمليات ادارة المعرفة بالنسبة لمطاحن مرمورة مقارنة بمؤسسة عبيدي محمد سواء في مجال التشخيص اكتساب توريد تخزين توزيع وتطبيق ادارة المعرفة وهذا له اثر سلبي مباشر على اداء العامل.
- ✓ هناك نقص بالنسبة لمؤسسة مطاحن مرمورة في توفير بعض معايير الأداء الجيد زأكبر منها الطاعام والنقل مثلا وهما عاملان يلعبان دور مهم في زيادة الاحتكاك والتواصل بين العمال وما له تأثير في ادارة المعرفة.
- ✓ ان مؤسسة عبيدي محمد رغم انها كانت أكثر توفيقا في عمليات ادارة المعرفة من مطاحن مرمورة الا انها كانت أكثر مركزية في قراراتها مما يقيد عمل عمالها كما يمكننا الملاحظة

عبيدي محمد ومطاحن مرمورة

أيضا انها كانت اقل سهرا على تدريب عمالها في تحيين معارفهم مقارنة بمطاحن مرمورة مما يؤثر ذلك سلبا على ادائهم ومردوديتهم.

✓ ان الوعي التام لعمال المؤسسات (جل الاجابات في المحور الثالث كانت في مجال درجة الموافقة) بالدور الذي تلعبه ادارة المعرفة من تدريب العامل، تعريف العامل بمهامه تهيئة العامل للتعامل مع المتغيرات الخ يجعلنا نصل الى النتائج التالية:

- فهم العامل لمعنى ادارة المعرفة ودورها في تنمية وتحسين مستواه المعرفي والذي له الاثر المباشر على اداءه.
- الغاية التي تصبو اليه ادارة لمعرفة من الابتعاد عن المركزية وتسهيل الاجراءات وتبسيط الهيكل التنظيمي الخ والذي بدوره يساعد في تحسين اداء المورد البشري والرفع من مردوديته بل وحتى الرفع من كفاءة المنظمة ككل.

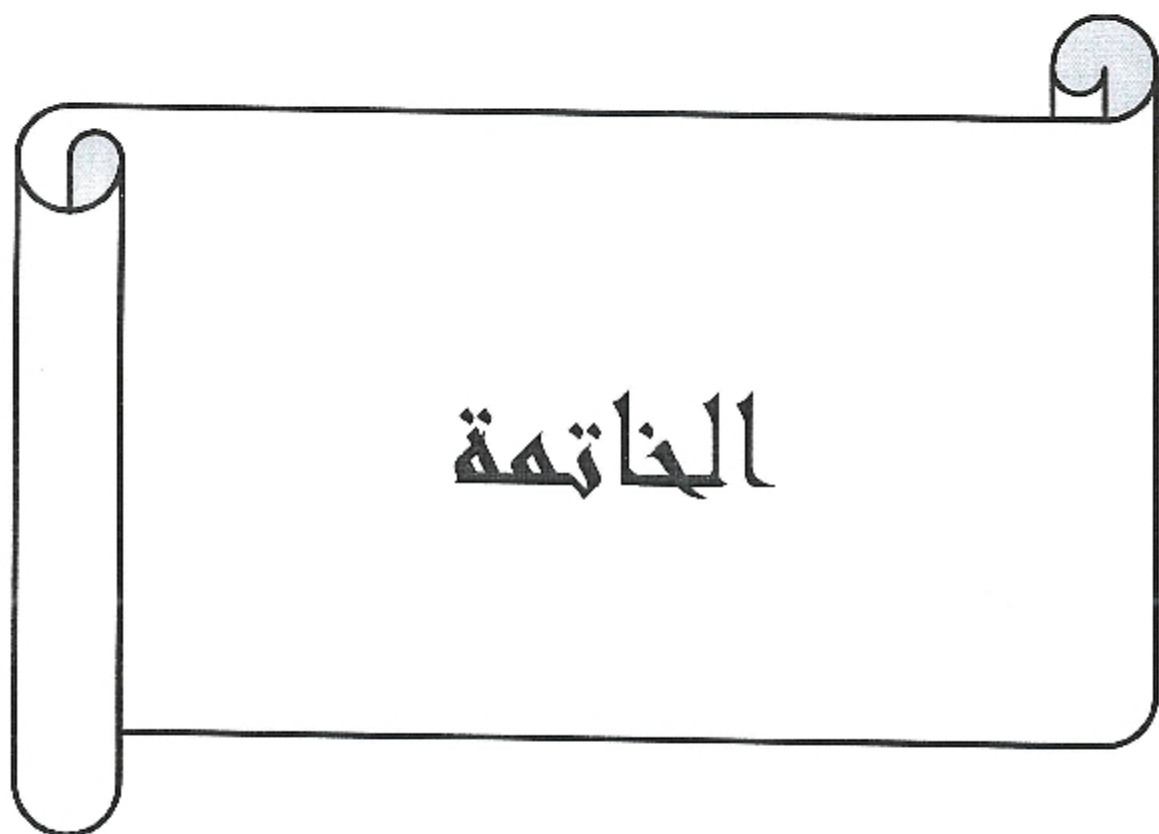
2-6 الاقتراحات

- (1) بالنسبة لكتلي المؤسسات:
 - ✓ نقترح تهيئة البيئة الداخلية المناسبة لخلق، تامين، نشر وتطبيق ادارة المعرفة من خلال الابتعاد عن الهيكل التنظيمي الهرمي وكذا الابتعاد عن النظم المركزية قدر الامكان التي تحتكر المعرفة في مستوى تنظيمي واحد والتحول إلى النظم اللامركزية التي تستند على انتشار وتدفق معرفي يسود مناطق المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها
 - ✓ نقترح العمل على الترسخ ثقافة تنظيمية تبعد عن أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعي والتشاركي كالعامل في فرق العمل مثلا.
- (2) على مطاحن مرمورة ترك المبادرة في العمل لعمالها وتمكينهم أكثر من اتخاذ القرارات لما يشكله هذا العنصر من أثر على الجانب البيولوجي للعامل وعلى اداءه.
- (3) على مطاحن مرمورة تعزيز التواصل بين عمالها بغية نشر، تامين وتطبيق ادارة المعرفة لما له أثر مباشر على مردودية واداء العامل والابتعاد عن النظم التقليدية التي تحدد لكل عامل وظيفته ومهامه في مجال معين ومحدود.
- (4) على مؤسسة محمد عبيدي الابتعاد عن المركزية الشديدة في القرارات لما له أثر سلبي مباشر على اداء العامل.
- (5) على مؤسسة محمد عبيدي ان تدرك جيدا ان ما تقدمه من منتجات ليس هو في ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات والتقنيات و" المعرفة "

التي تتوفر للمؤسسة ويصعب على المنافسين تكرارها. وبذلك تكوين وخلق مورد بشري متميز من أصحاب المعرفة والتقنيات التي تكون بمثابة رأس مال للمؤسسة.

خاتمة الفصل

بعد ائراسة الميدانية ونتائجها من الضروري التئويه لى ضرورة الائمة بموضوع إءارة المعرفة واعطائه أهمية كبيرة لما له من تأثير مباشر وغير مباشر على أداء العامل، كما يجب على المؤسسات الائمة بتخصيص ميزانية للبحث والتطوير التي لها دور كبير وفعال فى تحقيق الأهداف وخلق ميزة تنافسية للمنظمة، وكذلك تقليص التكاليف وخلق المعارف كما اننا نوصي فى الأخير بمحاولة إنشاء وحدة إءارية تسمى إءارة المعرفة، تقوم بتجميع المعارف وتطبيقها على الميدان العملي.



خاتمة عامة

لقد أصبح لإدارة المعرفة أهمية بالغة ودور لا غنى عنه في بيئة الأعمال نظراً لتأثيرها سواء المباشر أو غير المباشر على أداء العاملين، فالتدريب والتكوين مع العمل على تحفيز العاملين على الابتداع والابتكار ناهيك عن محاولة تحقيق الرضا الوظيفي ومواءمة العاملين التي تصبوا إليهم إدارة المعرفة، لهم دور لا غنى عنه من الرفع وبشكل عملي من تحسين أداء العامل.

إن الأهداف التي ترمي لها إدارة المعرفة من خلال مختلف عملياتها والتي ركزنا فيها بالخصوص على تشخيص المعرفة، اكتسابها، توليدها، تخزينها، توزيعها وكذا تطبيقها، حيث إن تأثير تطبيق هاته العمليات على الرفع من مستوى أداء العامل إضافة إلى دراسة مختلف معايير الأداء الجيد لكل من مؤسستي محمد عبيدي ومطاحن مرمورة، أثبتت أنه كلما كانت هناك إدارة معرفة فعالة كلما كان هناك تأثير إيجابي على تحسين أداء العاملين عموماً في شتى المجالات نذكر من بينها على سبيل المثال، عمل إدارة المعرفة على زيادة تأقلم العامل مع محيطه ومهامه دون نسيان مواكبة هذا العامل لمختلف المتغيرات والحالات الطارئة، أيضاً عمل إدارة المعرفة على تنمية روح الابتداع والابتكار للعاملين والسهر على خلق جو منظم للعمل من خلال تبسيط الهيكل التنظيمي والابتعاد عن المركزية مع مراعاة وتقضيل العمل الجماعي على العمل الفردي..... الخ إن هاته العوامل مثلاً -دون نسيان الباقي- لها تأثير مباشر و واضح يمس مختلف جوانب الأداء العام للعاملين.

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة لا يتوقف عند توفير المعرفة واستثمارها فقط، إنما يتعداه إلى تجسيدها في الميدان العملي بنجاحة من أجل تحقيق قيمة مضافة في المؤسسة وبساعدها ذلك في تحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية.

لقد خلصت دراستنا بالإضافة إلى ما سبق إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة ولحل أهمها:

- هناك ارتباط وثيق بين إدارة المعرفة وأداء العاملين فكلما كان تفعيل إدارة المعرفة بإسهاب ونجاحة كلما ساهم ذلك في تحسين الأداء العام للعاملين وفي اغلب الجوانب.
- إن الاهتمام بإدارة المعرفة وبشكل عملي يمكن المؤسسة من تحقيق اغلب أهدافها خصوصاً في شقة المتعلق بتحسين الأداء بصفة عامة وتحسين الأداء العام للعاملين بصفة خاصة سواء أكانت هاته المؤسسة عمومية أو خاصة.

من خلال هاته الدراسة اننا نقترح وبشكل عام، ضرورة إنشاء أخصائيين في هذا المجال دورهم الأساسي السهر على خلق تئمين، توزيع وتطبيق مختلف جوانب ادارة المعرفة داخل المؤسسة او حتى انشاء ان أمكن ادارة خاصة، مهمتها الأساسية ادارة المعرفة كما اننا نقترح ضرورة اشراك العمال في اتخاذ القرارات خصوصا التي لها صلة مباشرة بيومية العامل ليس فقط لتحميلهم جزء من مسؤولية اتخاذ القرار بل لما له ذلك من تأثير على الجانب النفسي للعامل مع تفضيل اللامركزية في العمل.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

باللغة العربية:

- 1- حسين عبد الرحمن، إدارة المعرفة، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2009، ص85.
- 2- إبراهيم الخاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2007، ص58-39.
- 3- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار واثل، عمان، ط1، 2013، ص61.
- 4- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2005، ص96-97.
- 5- عماد الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في ارساء مجتمع المعلومات، منتدى الموارد البشرية، 11-01-2008.
- 6- عبد الطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز المعرفة، ط1، 2007، ص23.
- 7- عدل هادي، حسين البغدادي، هشام فوزي دباس العبادي، التعليم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2010، ص253 .
- 8- سمية بوران، إدارة المعرفة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2016، ص55.
- 9- عصام نور الدين، إدارة المعرفة، دار أسامة، عمان، ط1، 2010، ص37-40.
- 10- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، سعد زناد دروش المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، بغداد، 2004، ص58.
- 11- ناصر سعود جرادات، احمد إسماعيل المعالي، أسماء رصاد الصالح، إدارة المعرفة، عمان، اثرام للنشر، ط1، 2011، ص187-188.
- 12- محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، ط1، 2008، ص145.
- 13- ربحي مصطفي عريان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، ط1، 2018، ص217.
- 14- عثمان عيسى العمدي، ساوى أمين أسمراني، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2008، ص205.
- 15- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص124-123.
- 16- قنبر حسينة، غنميان حسام الدين، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، 2014-2015، جامعة بسكرة، ص76-77.
- 17- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، دار اناطية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص41.
- 18- اسمهان بلوم ، فعاليات أداء المعلم بين الأطر النظرية و المحددات الامبريقية ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2005 ، ص16 .
- 19- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ، 2000 ، ص215.
- 20- سدادي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، منشور النشر، فالمة : 2004، ص179.

- 21- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، ص212.
- 22- يورك بارن، إدارة الموارد البشرية، الشركة العالمية للنشر، بيروت، 2005، ص299.
- 23- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، 2004، ط1، ص137.
- 24- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص207.
- 25- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص86.
- 26- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ط1، 2001، ص126.
- 27- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، ط1، 2013، ص248-249.
- 28- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، ط1، 2014، ص220.
- 29- منبر قوري، فريد كورنل، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2011، ص225.
- 30- حسين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في سنناتنا، ط1، اثناء النشر والتوزيع، عمان، 2008، ص78.
- 31- عبد الستار العلي وآخرون، التدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المديرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص277.
- 32- علي عبد الله، بوسهوه نذير، مداخلة حول إدارة المعرفة في تعزيز الأبداع للمنظمة ضمن المؤتمر الدولي، جامعة دحان، الباحة، دن ذكر السنة، ص12.
- 33- خضر سمير إسمايل طيبي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والتحول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص120.
- 34- خيضر كاسم حمود، موسى سلامة الوزري، منهجية البحث العلمي، اثناء النشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص103.
- 35- دلال القاضي، محمود البياتي منهجية وأساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص66.

باللغة الأجنبية:

- 1- Ikujiro Nonaka, A dynamic theory of organizational knowledge creation , Informs , 2011, p19.
- 2- Karl Martin Wiig , Knowledge Management : An Introduction and Perspective- Journal of Knowledge Management - March 1997 , p10-11

المذكرات:

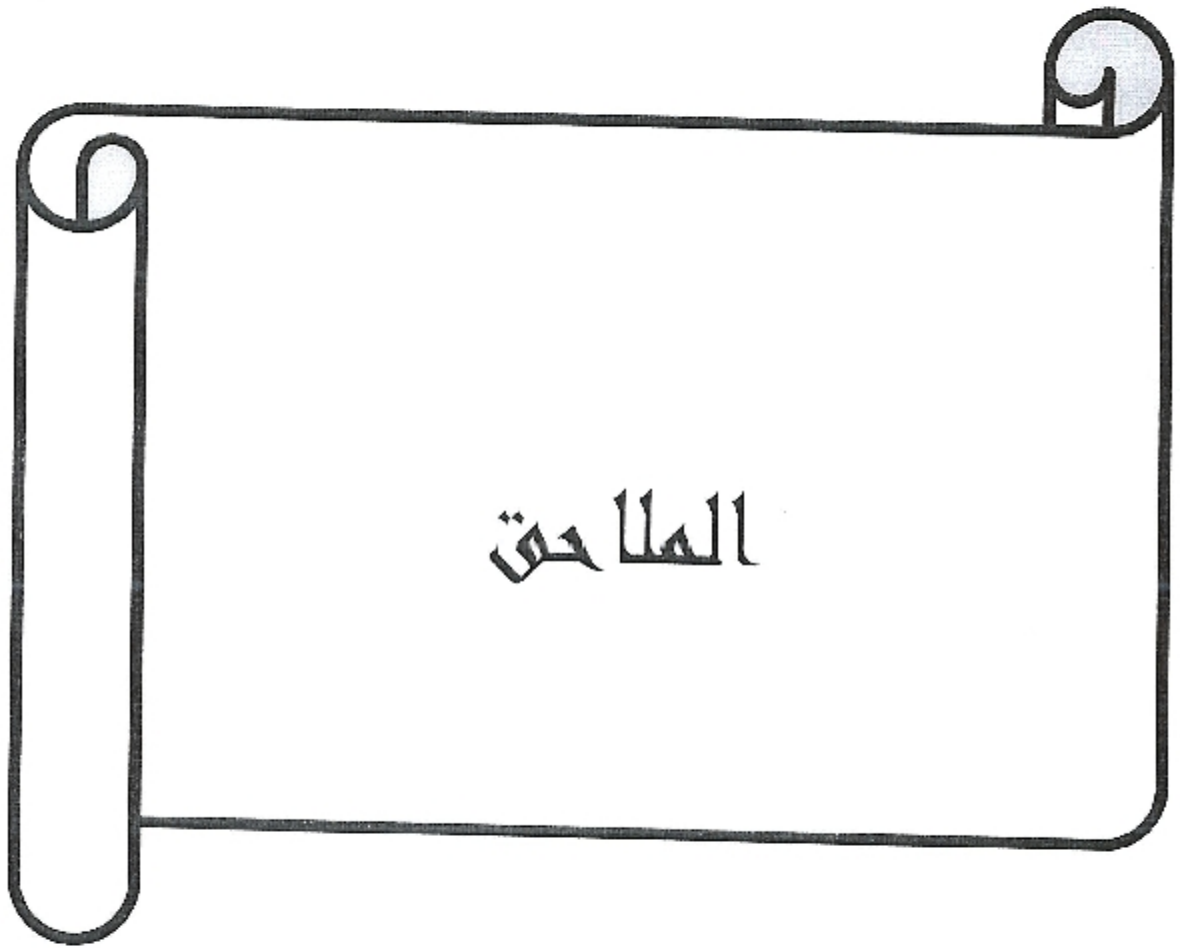
- 1- حفياني سارة، دوابي أحلام، * أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمات إدارة المشاريع دراسة حالة مديرية التشغيل العمومية فالمة *، مذكرة ماستر، 2014-2015، ص 17-18 2-
- ريحي مصطفى عريان، إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، ط2008، ص27.
- 2- الهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، ملتقى وطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة لثقتصادية: الواقع والتحديات، تحسين فعالية أداء الأفراد المؤسسات الجزائرية من خلال تطبيق نظام الجودة: دراسة ميدانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فالمة 28 و 29 أفريل 2008، ص:03.
- 3- نوى طه حسين، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال: حالة المديرية. العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة دكتوراه: علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011، ص 130.
- 4- سنوي محمد اشرفاء، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص:36.

المواقع الإلكترونية:

- 1- أحمد السيد كردي، مبادئ تقييم الأداء، منتدى كذاة، 01-06-2018، 15:15
- 2- سارة نبيل، الطرق الحديثة في عملية التقييم، منتدى الموارد البشرية، 01-06-2018، 15:00
- 3- أميرة اسماعيل، 12 أكتوبر 2011، أثر إدارة المعرفة على العاملين -المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- 4- عماد الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في ارساء مجتمع المعلومات، منتدى الموارد البشرية، 11-01-2008.
- 5- أميرة اسماعيل، 12 أكتوبر 2011، أثر إدارة المعرفة على العاملين -المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

مكتبات

- 1- محمد زرقون والحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جامعة ورقلة، العدد الأول، ورقلة، ديسمبر، 2014، ص 58-59.



الملاحق



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 - GUELMA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ماستر إدارة اعمال

استمارة حول: دور ادارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري دراسة ميدانية في
مؤسستي عبيدي محمد ومطاحن مرمورة.

تحت اشراف الأستاذ:

- د. ذراولة رفيق

اعداد الطلبة:

- خريوش محمد

- موالكية عمار

هذا الاستبيان في اطار بحث علمي هدفه دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ؛ الرجاء منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية و ذلك بوضع علامة -x- في الإجابة المناسبة مع العلم ان المعلومات المحصلة من هذه الاستمارة سوف لن تشغل الا لأغراض علمية و شكرا.

السنة الدراسية : 2017-2018



البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر انثى
- العمر: أقل من 30 31-39 40-49 50 فأكثر
- الحالة الاجتماعية : متزوج اعزب ارمل سطلق
- الدخل : أقل من 30000 دج من 30000 دج الى 50000 دج أكبر من 50000 دج
- المؤهل الدراسي: ابتدائي متوسطة ثانوي جامعي مهني
- عدد سنوات الخبرة : أقل من 03 سنوات من 03 سنوات الى 05 سنوات أكبر من 05 سنوات
- اسم الوظيفة :

1) المحور الأول: عمليات ادارة المعرفة: تعتمد المؤسسة في ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الأساليب التالية:

مرحلة ادارة المعرفة	الرقم	الأسئلة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
تشخيص المعرفة	1	تنظم المؤسسة جلسات دورية للعمال من أجل تبادل الافكار والمعارف.			
	2	تعمل المؤسسة على قياس المكتسبات المعرفية للعاملين بصفة دورية.			
	3	تخضع المؤسسة العمال الجدد لاختبارات تحديد المستوى المعرفي.			
	4	لدى المؤسسة سجلات تتضمن مراقبة أداء العاملين بصفة يومية.			
	5	تعمل المؤسسة على تحديد المعارف الجديدة الضرورية لأداء الأعمال			
اكتساب المعرفة	6	يتم دعوة الموظفين المتقاعدين من أجل الاستفادة من خبراتهم.			
	7	يحصل العمال على تكوين خارج المؤسسة بغية اكتساب معارف جديدة.			
	8	تعمل المؤسسة على استقطاب إطارات بشرية مؤهلة للحصول على ما تمتلكه من المعرفة			
	9	تنظم المؤسسة دورات تكوينية لفائدة العمال من أجل تحيين معارفهم.			
	10	تشارك المؤسسة في الملتقيات العلمية التي تنظمها مؤسسات البحث العلمي من أجل تحيين معارف عمالها.			
توليد المعرفة	11	تعمل المؤسسة على استغلال المعرفة والخبرة لدى العاملين الذين سيحاولون على التقاعد.			
	12	تحفز المؤسسة العاملين على استغلال معرفتهم الخاصة في تنفيذ الأعمال.			
	13	تشجع المؤسسة العاملين على تقاسم المعرفة الشخصية (الضمنية).			
	14	تلجأ المؤسسة إلى مؤسسات البحث العلمي (الجامعات) من أجل الحصول على المعرفة الجديدة.			



			تمتلك المؤسسة ميزانية للبحث العلمي من أجل تطوير المنتجات.	15	
			تحتفظ المؤسسة بسجلات تكون فيها موجودات المعرفة التي تملكها.	16	تخزين المعرفة
			تسجل المؤسسة الحلول التي عملت بها على حل مشكلات اعترضتها.	17	
			تعمل المؤسسة على تحويل أرشيفها الورقي إلى أرشيف إلكتروني.	18	
			تستخدم المؤسسة البرمجيات الإلكترونية في تخزين المعرفة.	19	
			تستخدم المؤسسة أنظمة حماية وأمان كافية للحفاظ على أرشيفها المعرفي المتوفر.	20	
			توفر المؤسسة وسائل تؤدي إلى سرعة وصول العاملين إلى المعرفة التي يحتاجونها.	21	
			أخشى مشاركة زملائي المعرفة التي أتوفر عليها حفاظا على تميزي في العمل.	22	توزيع المعرفة
			تسهل المؤسسة عملية الوصول إلى السجلات التي تتضمن معرفة الأداء.	23	
			تمتلك المؤسسة موقع إلكتروني رسمي تستعمله في نقل السرفة.	24	
			تعتمد المؤسسة على الأنترانات من أجل مشاركة المعرفة.	25	
			تسهل المؤسسة عملية الاتصال والتواصل بين العاملين من أجل تبادل المعرفة.	26	
			بيئة العمل تساعد العاملين على تشارك المعرفة.	27	
			توفر المؤسسة نظام حوافز يساعد على تشارك المعرفة بين العاملين.	28	
			تشجع المؤسسة انتقال العاملين بين الأقسام لنشر المعرفة.	29	
			تعتمد المؤسسة على دلائل (guides) لنشر المعرفة لدى العاملين.	30	
			تقوم المؤسسة بالأبحاث التطبيقية المرتبطة بحقل العمل.	31	
			تعمل على المؤسسة على تدريب العاملين على التحكم في المعرفة الجديدة.	32	
			تعمل المؤسسة على استغلال المعرفة المتوفرة في حل المشكلات.	33	
			تعمل المؤسسة على استغلال المعرفة المتوفرة في تحسين الأداء.	34	
			تعمل المؤسسة على إزالة العوائق التي قد تقف حائلا وتطبيق المعرفة المكتسبة.	35	

(2) المحور الثاني: معايير الأداء الجيد يرتبط الأداء الجيد بـ:

الرقم	الإسئلة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
36	التحديد الواضح للمهام المسندة للعاملين.			
37	تناسب المسؤوليات المسندة إلى العاملين والسلطة الممنوحة لهم.			
38	حرية المبادرة في العمل بالنسبة للعاملين.			
39	بالمركزية الشديدة في العمل.			



40	مشارك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات.
41	وضوح مواعيد العمل داخل المؤسسة.
42	الالتزام الشديد بمواعيد العمل الرسمية.
43	تميز العاملين بالقدرة على التأقلم مع مختلف المتغيرات.
44	تفضيل الأداء الفردي على الأداء الجماعي لإبراز تميز العامل.
45	القدرة على العمل تحت ضغوط العمل.
46	الجو العام داخل المؤسسة له نور مهم في الرفع مردوديتي.
47	توفير المؤسسة الاطعام للسهر على راحة العامل.
48	توفير المؤسسة النقل للتضاء على التأخيرات.
49	للظروف الاجتماعية تأثير محدود على ادائي.
50	التعامل اليومي بالتكنولوجيا يقوي انتاجيتي.

(3) المحور الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المورد البشري

تساهم ادارة المعرفة في:

الرقم	الأسئلة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
51	الرفع من المستوى المعرفي للعامل.			
52	تنمي ثقة العامل بنفسه وتكسيه روح المبادرة وروح الجماعة.			
53	التعاون بين العمال لمواجهة معوقات في العمل.			
54	رفع انتاجية العامل وزيادة الكفاءة.			
55	تحفيز العامل على اداء عمله بأفضل طريقة.			
56	تهيئة أفضل للعامل بغية التعامل مع المتغيرات المتجددة.			
57	التقليل من تأخر العامل واحترامه لأوقات العمل.			
58	التأسيس للعامل المناسب في الوظيفة المناسبة.			
59	تنمية روح الابداع والابتكار لدى العامل.			
60	في محاولة الوصول الى الجودة في المعاملات داخل المؤسسة.			
61	رفع من القيمة السوقية للعامل والمؤسسة.			
62	تحفيز العامل على اداء عمله بأفضل وقت.			
63	تعريف العامل بوظيفته ومهامه.			
64	تدريب العامل على التصرف اثناء حالات الطوارئ.			
65	توفير بيئة داخلية مساعدة على العمل.			
66	محاولة ترويض البيئة الخارجية للاستفادة منها.			
67	تبسيط الاجراءات والممارسات اليومية للعمل.			
68	خلق رأس مال فكري للمؤسسة.			
69	تمكين العامل من المشاركة في اتخاذ القرارات.			
70	الابتعاد عن المركزية وتفضيل اللامركزية في القرارات.			
71	تبسيط الهيكل التنظيمي للمؤسسة.			
72	تنمية روح الجماعة.			

الملخص

هدفت هاته الدراسة الى التعرف على دور ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في كل من مؤسسة محمد عبيدي من القطاع الخاص ومطاحن مرمورة من القطاع العام، إذ تعد ادارة المعرفة من أهم وانجح الأساليب الإدارية التي تعني بالاستغلال الأمثل للمعرفة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة كخلق الميزة التنافسية والتميز إضافة الى تحسين الأداء بصفة عامة وأداء الموارد البشرية بصفة خاصة بغية خاق راس مال فكري من خلال اعتمادها على مبادئ وعمليات ادارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، ادارة المعرفة، الأداء، تحسين الأداء، المورد البشري.