

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم

التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبين:

معتوق مروة

قشيش الزهرة

تحت عنوان:

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
رحماني سناء	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
عطالله ياسين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
بركاتي حسين	أستاذ محاضر ب	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

نجر

شكر وتقدير

نشكر لله تبارك وتعالى أن وفقنا لإنهاء هذا البحث العلمي، الحمد لله كثيرا طيبا الذي منا علينا بنعمة الإسلام ورزقنا نعمة العقل وكان عوننا لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع:

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الفاضل " عطا الله ياسين " على جهده معنا، وعلى توجيهه ومتابعته لنا خلال قيامنا بالدراسة فجزاه الله عنا كل خير، وجعل هذا العمل وما يستفاد منه في ميزان حسناتها.

وننتقدم بجزيل الشكر لجميع أساتذة تخصص إدارة أعمال وكل من علمنا في مشوارنا الدراسي.

وكذا نتقدم بجزيل الشكر للوكالة الولائية " الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء " بالمسيلة التي قدمت لنا يد العون وسمحت لنا بإجراء الدراسة الميدانية وعلى رأسهم مدير الوكالة " شلالة صالح " على حسن معاملتهم ومساعدتهم وصبرهم معنا طيلة فترة قيامنا بالدراسة فلهم كل الشكر.

وجزى الله خيرا كل من كان له دور من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل.

إهداء

في المقام الأول الشكر للمولى عز وجل فلولا توفيقه لما كنت هنا الحمد لله دائما وأبدا الذي وفقني في إتمام هذا العمل الذي أهديه إلى من حملني في قلبه بدل بطنه وأجمل من أحمل اسمه و أوصلني بفضلته إلى ما أنا عليه اليوم أبي أطال الله في عمره وحفظه و رعاه

إلى من أفنت عمرها و طاقتها من أجل راحتي و سعادتي إلى التي كانت دعواتها سببا في نجاحي أُمي سبب وجودي حفظها الله لي و أطال في عمرها إلى سندي في هذه الحياة بعد والداي أخي الأكبر صهيب، إلى إخوتي رامي، خولة، خيرالدين، إلى رفيقة دربي في مشواري الدراسي ريان والتي كانت معي منذ حصولنا على البكالوريا معا إلى غاية وصولنا هنا، إلى خير من تعرفت عليها في مسيرتي الدراسية صديقتي سلمى و التي كانت أفضل صديقة في مرحلة الثانوي إلى كل أساتذتي في جميع الأطوار الدراسية التي مررت بها حتى لحظة وصولي إلى ما عليه أنا الآن، و كل من ساندني من قريب أو بعيد طيلة مسيرتي الدراسية، إلى كل من نساهم القلم و لم ينساهم القلب

مروة معتوق



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الى من الهماني الحب منذ ان فتحت عيني لهذه الدنيا الى من كانا ومازالا أملي ومن
دعمني بكل مالهما والداي الحبيين ، الى اغلى ما أملك في الدنيا الى من قال في
حقهما الرحمان وتخفص لهما جناح الذل من الرحمة، وقل ربي ارحمهما كما ربياني
صغيرا

أمي نبع الحنان الى من وضعت الجنة تحت أقدامها الى وتر قلبي وبلسم شفائي، الى
التي لا وجود للنجاح الا بتوفيق من الله ودعواتها.

الى قدرة عيني وسندي في الحياة بعد الله عز وجل، من علمني وتعقب علي وحلمه أن
ادرس واتعلم الى من أعطاني القوة والثقة في النفس أبي حبيبي.

حفظهما الله وادامهم فوق رأسي تاجا

الى زوجي العالي رفيق دربي سندي بعد الله عز وجل وأبي، الى إخوتي واخواتي، الى
أصدقائي، الى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

قشيش الزهرة





فهرس الموضوعات:

الصفحة	الفهرس
-	شكر وتقدير
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: التأسيس النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها
09	المطلب الأول: مفهوم و أهمية المعرفة
12	المطلب الثاني: مفهوم، أهمية، أهداف و فوائد إدارة المعرفة
16	المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة وعناصرها
17	المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة
19	المطلب الخامس: عوامل نجاح ومعوقات إدارة المعرفة
21	المطلب السادس: عمليات ادارة المعرفة
26	المبحث الثاني: التأسيس النظري لأداء الموارد البشرية
26	المطلب الأول: مدخل حول أداء الموارد البشرية
32	المطلب الثاني: عناصر الأداء ومعايره
34	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
37	المطلب الرابع: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية
38	المطلب الخامس: مشاكل وصعوبات تقييم أداء الموارد البشرية
40	المطلب السادس: اجراءات تحسين الاداء
42	المبحث الثالث: أثر وانعكاسات ادارة المعرفة على أداء الموارد البشرية
42	المطلب الأول: أثر ادارة المعرفة على تعلم الموارد البشرية
45	المطلب الثاني: أثر ادارة المعرفة على تقبل التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية

48	المطلب الثالث: أثر ادارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين
49	المطلب الرابع: علاقة عمليات إدارة المعرفة بأداء الموارد البشرية
50	المطلب الخامس: العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشري
52	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة):
55	المطلب الأول: تعريف ونشأة صندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (المسيلة)
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي صندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (المسيلة)
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
58	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
71	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.
71	المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية
84	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
101	خلاصة الفصل
103	الخاتمة
107	قائمة المراجع
113	قائمة الملاحق



فهرس

الجداول

أولاً: قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	59
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	59
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	60
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	60
05	بين محاور الاستبيان وأبعاده	62
06	المحالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.	65
07	الاتساق الداخلي لعبارات محور عمليات إدارة المعرفة.	65
08	الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء الموارد البشرية	67
09	الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.	68
10	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة.	69
11	نتائج اختبار Guttman Split-Half	70
12	نتائج اختبار Shapiro-Wilk	72
13	الحك المعتمد في الدراسة	73
14	العبارات المتعلقة بعد اكتساب وتوليد المعرفة	74
15	العبارات المتعلقة ببعده تخزين المعرفة	76
16	العبارات المتعلقة ببعده تشارك في المعرفة	77
17	العبارات المتعلقة ببعده تطبيق المعرفة	79
18	العبارات المتعلقة بمحور أداء الموارد البشرية	81
19	ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة.	83
20	مصنوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	85
21	قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح بين للمتغيرات المستقلة.	85
22	نتائج اختبار أنوفا معنوية النموذج	86
23	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)	87
24	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	89

قائمة الجداول والأشكال =====

90	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)	25
92	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	26
93	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)	27
95	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	28
96	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)	29
98	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	30
99	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)	31

مقدمة



مقدمة

يعتبر موضوع إدارة المعرفة موضوع الساعة فبسبب التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تحتاج إلى المعرفة لإنجاز أي عمل مهما كانت طبيعته والتي أصبحت تشكل أولية خاصة في الاقتصاد العالمي أو في الاقتصاد الجديد (الاقتصاد المبني على المعرفة) ونتيجة لذلك بدأت المؤسسات والدارسون والباحثون في البحث عن إدارة المعرفة التي تساعدهم في اكتساب ميزة تنافسية تميزهم عن باقي المؤسسات لتصبح لديهم نقطة قوة تقتنص بها الفرص وتجاوب بها التحديات والتهديدات، وإيجاد الحلول المثلى للمشاكل التي تواجههم وضمان النمو والاستمرار والبقاء في السباق نحو الريادة. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف وجب عليها التركيز على أهم عنصر يحقق لها هذه الأهداف ألا وهو المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية وأهم أصل من أصول المؤسسة على الإطلاق وعاملا من عوامل التنمية والتطور، فبعد ما كانت مجرد يد عاملة تتلقى التعليمات والأوامر، أصبح لها دور في تحقيق هدف المنظمة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية فالمؤسسات تمتلك العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات أدائها ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن المورد الأكثر أهمية والذي له أكبر نسبة في تحقيق هدف المؤسسة هو المورد البشري الذي يعتبر ثروة المؤسسة الأولى والجوهرية وهو أحد العوامل الأساسية للأداء إذ أن أداء المؤسسة مرتبط بأداء مواردها البشرية.

إشكالية الدراسة

يعيش العالم اليوم مرحلة نشهد اعتماداً كبيراً للمعرفة ففي السابق كان التركيز على العمل المادي الملموس ثم تم استبعاده والتخلي عنه بعد بروز عصر المعلومات وتأثيرها الكبير على أداء الموارد البشرية ثم بروز إدارة المعرفة وهي أحدث أنواع الإدارات وأكثرها تأثيراً التي يتم الاهتمام بها على نطاق واسع وعميق سواء كمفهوم أو كأسلوب أو تطبيق، وعليه فإن دراستنا تحاول تناول موضوع إدارة المعرفة وعلاقته بأداء الموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS، وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تؤثر على أداء الموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي

لغير الأجراء بالمسيلة ؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يعتمد صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء على إدارة المعرفة؟
- هل يوجد تأثير لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية؟
- كيف ينعكس تطبيق إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يعتمد صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء على إدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد تأثير لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- ينعكس تطبيق ادارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال تحسين اداء الموارد البشرية.

أسباب اختيار الموضوع

1- طبيعة مجال التخصص.

2- الدور الهام الذي تلعبه إدارة المعرفة عي تحسين أداء الموارد البشرية.

3- ان هاذ الموضوع مهم خاصة لعدم اهتمام المؤسسات الجزائرية به.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على أحدث المفاهيم الادارية المغامرة في كل الاقتصاد الجديد الاقتصاد القائمة على المعرفة.
- التعرف على واقع ادارة المعرفة بصندوق الضمان الاجتماعي لغير الإجراء المسيلة.
- التعرف على انعكاسات ادارة المعرفة على أداء الموارد البشرية.
- التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية.
- تقديم حلول واقتراحات وتوصيات لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء من اجل أن يكون تطبيق أسلوب ادارة المعرفة فعال وناجح.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول لأفضل النتائج ومن أجل معالجة الشمالية المطروحة تم الاعتماد على المناهج التالية:

المنهج الوصفي: اعتمدنا عليه في مختلف جوانب الإطار النظري للدراسة الذي يسمح لنا بوصف وتحليل كل جوانب الموضوع بشقيه (ادارة المعرفة، أداء الموارد البشرية).

المنهج التاريخي: اعتمدنا عليه في نشأة المؤسسة محل الدراسة.

منهج دراسة حالة من اجل اسقاط المعلومات النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة من بداية شهر مارس حتى نهاية شهر ماي 2022.

الحدود البشرية: الموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمسيلة.

صعوبات البحث

1. قلة المراجع العربية المتعلقة بالرقمنة نظرا لحدثة الموضوع.
2. الصعوبات في الدراسة الميدانية نظرا لعدم توفر مصلحة خاصة بالرقمنة.
3. قلة الدراسات التي تربط بين الرقمنة وتحسين أداء الوظيفة المالية.

الدراسات السابقة

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

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

الدراسة الثانية: دراسة غضبان ليلي، " دور ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمجمع صيدال"، اطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2018 .

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

- وجود علاقة تأثيرية مباشرة بين ادارة المعرفة واداء الموارد البشرية

- وجود تأثير غير مباشر لإدارة المعرفة على تحسين اداء الموارد البشرية بمجمع صيدال

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

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

- وجود اثر إيجابي للاستثمار في تكنولوجيا ادارة المعرفة على رفع كفاءة الموارد البشرية .

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات المذكورة كونها تهتم بعمليات إدارة المعرفة من توليد وتخزين وتشارك وتطبيق للمعرفة وقياس أثرها على تحسين أداء الموارد البشري في مؤسسة الصندوق للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، إذن فهي تختلف عن سابقتها من حيث الاهتمام بمكونات المتغير المستقل في حد ذاته (عمليات إدارة المعرفة) ودورها في تحسين أداء المورد البشري، كما تختلف من حيث البعد المكاني والبعد الزمني

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين:

-الفصل الأول: جاء تحت عنوان الإطار العام للرقمنة وتحسين الأداء في الوظيفة المالية يضم مبحثين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للرقمنة الذي يتدرج ضمنه أربعة مطالب، المطلب الأول يضم نشأة ومفهوم الرقمنة، المطلب الثاني خصائص وأهمية الرقمنة، المطلب الثالث متطلبات الرقمنة ثم المطلب الرابع يضم استخدامات الرقمنة في المؤسسات

المبحث الثاني: حول أداء الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية والذي أدرجنا فيه أربعة مطالب، المطلب الأول يخص مفاهيم حول الوظيفة المالية، المطلب الثاني خصائص الوظيفة المالية ووظائفها، المطلب الثالث تحليل الوظيفة المالية، وأخيرا المطلب الرابع تقييم الوظيفة المالية.

-الفصل الثاني: خصص للدراسة الميدانية حول تأثير الرقمنة على تحسين أداء الوظيفة المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة يضم ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: يتدرج ضمنه ثلاثة مطالب، المطلب الأول يضم التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، المطلب الثاني يضم المهام الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة يضم ثلاثة مطالب، المطلب الأول الاطار المنهجي للدراسة الميدانية، المطلب الثاني أساليب المعالجة الإحصائية، المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

المبحث الثالث يضم مطلبين:

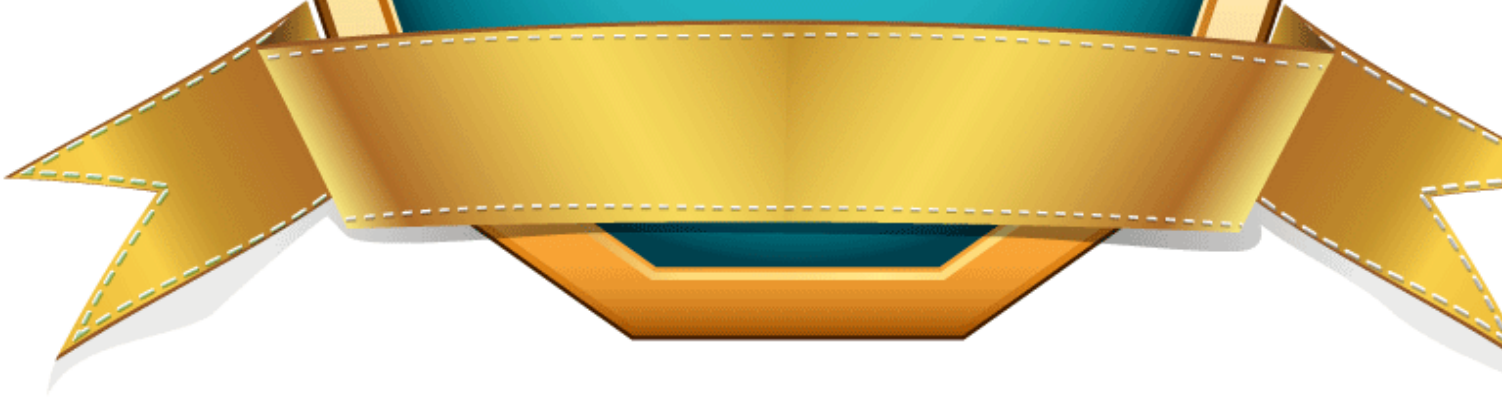
المطلب الأول: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد ومحاور الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

التأصيل النظري لإدارة المعرفة

وأداء الموارد البشرية



تمهيد

نظرا للتغيرات العديدة والمعطيات الجديدة التي شهدتها العالم ومن ابرزها الاعتماد الكبير على المعرفة لدرجة أطلق عليه عالم المعرفة أو مجتمع المعرفة وهذا يبرز دور المعرفة وأهميتها ومكانتها واثرها في النجاح في جميع الأعمال والمجالات حيث تسعى العديد من المنظمات الى تحويل اعمالها الى اعمال ونشاطات قائمة على المعرفة خاصة وأنه بات ينظر للمعرفة على انها حجر الأساس في بقاء وتطور المنظمات فالمنظمات التي تمتلك قدرات على إدارة المعرفة تكون أقدر على استخدام مواردها المتاحة بفعالية مما يؤدي الى الابتكار والاداء الأفضل حيث أن الاداء هو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشغل بامتياز أهم أهداف المؤسسة حيث تتوقف مكانة أي مؤسسة ومستواها وأداءها على أداء مواردها البشرية حيث ادركت منظمات الأعمال أن العامل الوحيد الذي يقيها في السباق نحو الرياضة هو مواردها البشرية وادائهم.

وعليه حددت مباحث هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الاول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

المبحث الثاني: التأسيس النظري لأداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: أثر وانعكاسات ادارة المعرفة على أداء الموارد البشرية.

المبحث الاول: التأسيس النظري للمعرفة وإدارتها

أصبحت المعرفة ثروة حقيقية لكل الأفراد والجماعات والمنظمات بدرجة كبيرة فهي الاداة الفاعلة التي تمكن المنظمات بالقيام بمهامها وتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية وهي أداة لتحقيق الميزة التنفسية وأساس تميز ونجاح المنظمات

وقد خصصنا هذا المبحث لنبين مفهوم واهمية المعرفة والتعرف على كيفية إدارتها لكي تكون أداة فعالة

المطلب الاول: مفهوم واهمية المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة

المعنى اللغوي المعرفة هو الادراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال الادراك الكلي او المركب اذا يقال عرفت الله دون علمته.

كذلك فقد تم تعريف المعرفة knowledge بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله شيء ما. أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الاغريقية فهي تدخل على أنها تصور مجرد واسع.¹

ويوجد العديد من التعاريف للمعرفة تذكر منها ما يلي:

● يعرف قاموس وبستر المعرفة على أنها الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم كل ما يدركه أو يستوعبه العقل خبرة عملية مهارة اعتماد أو تعود اختصاص وادراك معلومات منظمة نطبق على حل مشكلة ما.

● المعرفة هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع امكانية المزاجحة مع المهارات والافكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد، وبالتالي فالمعرفة ضرورية لاستمرار المنظمة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع

● المعرفة هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي الى الخبرة التي نقود الى الحكمة

● المعرفة عند (Barnes 2002) هي مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والمنظورات والاحكام والتوقعات والمنهجيات ومعرفة الكيف (البراعات) know_how²

● المعرفة: مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السباقية وبصيرة الخير التي تزود باطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل المعارف بها وهي مفصمية في المنظمة

¹ عبد الستار العلي واخرون، المدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط1 عمان الأردن 2006/1426، ص25.

² رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء ط1 1429_2008 ص56_57.

والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صريحة أكثر إنها معرفة _ كيف _ savoir faire¹.

ويلاحظ من خلال ما سبق عدم وجود تعريف متفرق عليه للمعرفة وإن كانت الخبرة والقيمة والمعتقدات هي القائمة المشترك في التعاريف المذكورة آنفا وعليه يمكننا تعريف المعرفة بأنها: مجموع الحقائق ووجهات النظر والآراء والاحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظروف وهذه الحالة.²

ثانيا: أهمية المعرفة³

إذا كان الفكر الحديث واتباعه يفخرون بإيمانهم بأهمية المعرفة واسمين العصر بها "عصر المعرفة" فإن الاسلام بتعاليمه الخالدة وفكر أتباعه الأصيل كان له فضل السبق في تأكيد أهمية المعرفة، وهذا ما يتجلى في آيات الرحمان عز وجل في أحاديث النبي صلى الله عليه وسلم لقد خلق الله الكون في آياته وأنا لنجد هذا أقوى دليل على أهمية المعرفة منذ البداية .

- كما أن المعرفة تكتسب أهميتها الجوهرية من خلال ربطها بمفهوم الميزة التنفسية الشيء الذي تبحث عنه كل منظمات اليوم، والذي لا يمكنها أن تحققها إلا إذا أحسنت استغلال مواردها الداخلية والتي تعد المعرفة أحد عناصرها الأساسية

كما تتجلى أيضا أهمية المعرفة في النقاط التالية الذكر:

1. أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.
2. أتاحت المعرفة المجال المنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
3. أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

¹ ابو القاسم حمدي، الهاشمي بعاج، دور التعلم غير رسمي في تنمية المعارف الضمنية الموارد البشرية، الملتقى العلمي الوطني حول: أثر ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة، الجزائر، الخميس 16 نوفمبر 2017، ص 87 86.

² ربحي عليان، مصدر سابق، ص 66 65.

³ غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2017_2018، ص 74، 75 .

الفصل الأول التأسيس النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

4. يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
5. توجه المعرفة الادارية مدير المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
6. تعد المعرفة البشرية المصدر الاساسي القديمة.
7. تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
8. المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدارتها.

المطلب الثاني: مفهوم، أهمية، أهداف وفوائد إدارة المعرفة.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حد ما خلافاً لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبياً، ورغم توليد الاهتمام بالعقدين الأخيرين في إدارة المعرفة فإنه لا زال هناك جدلاً حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة حيث أن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صرعات منتجي تقنية المعلومات والاستثماريين بهدف بيع حلولهم المبادرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة يمكن أن تساهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي.

وسابقاً كانت إدارة المعرفة هي النشاطات والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة (Knowledge Bases) في حقل الانظمة الخبيرة ويمكن القول أن هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة نظراً لتعدد وجهات النظر التي تناولت ذلك الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف لإدارة المعرفة مما أثار نوع من اللبلة غير المقصودة حول ذلك مما زاد من التعدد والتنوع في التعاريف المقدمة التي زادت الموضوع قراءة.

إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق ونشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

إدارة المعرفة هي إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة، وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة (Bertels:1991,P2)¹.

كذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها " إدارة معرفة صريحة منظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة"².

كما يعرفها wiig أيضاً بأنها " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف Orchestration المعرفة والاصول المرتبطة برأس المال الفكرية والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية"³.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها تحقيق الآتي⁴:

5 ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 136,137.

² عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 27.

³ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري عمان _الأردن الأهلية، ط1، 2005، ص24.

⁴ نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عمان _الاردن جدارا، 1429هـ_2009م ط1، ص 91، 92.

الفصل الأول التأسيس النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

● التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التركيز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الاداء والابداع والقدرة على التكيف بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على العالية بشكل أساسي، من هذا المنطلق بشكل وجود خطة كاملة لإدارة المعرفة لدى المنشأة أمرا في غابة الحيوية والاهمية.

● التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في مفاهيم و تأثير في التكلفة.
● ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.

● تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
● الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
● ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
● دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات.
● القياس المقارن والرصد التنافسي.
● تحديد هوية راس المال الفكري (براءات الاختراع والعلامات التجارية والشهرة).
● إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
● مناهج التنظيم الذي يتعلم.
● خلق قواعد معطيات حركية نستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المؤسسة.
● تطوير مراكز الكفاءات.
● استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء الوثائقيون).

● ادخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الانترنت).
ثالثا: أهداف ادارة المعرفة¹

● تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
● تحسن خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
● تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الافكار بحرية.

¹ المرجع نفسه، ص92، 91.

- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة وراسو المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثليها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- إيجاد بيئة تفاعلية للجميع وتوثيق ونقل الخيرات التراكمية المكتبة من و أثناء الممارسة اليومية.
- الاعتراف وحماية المعرفة في المؤسسة.
- تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها.
- تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملية.
- اعتراف جماعات تقاسم الممارسات بنجاح المؤسسة وتشجيعها.
- خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.
- تطوير المعارف والكفاءات الموجودة.
- تحسين امكانية الدخول إلى تلك المعارف.

رابعاً: فوائد إدارة المعرفة

- أشارت الدراسات (Myers, 2004, 32) و(Wiig, 223, Wickham, 2001) و(25, 1994) و(الرفاعي وياسين، 2004، 3) وغيرها التي أجريت حول القواعد الناجمة عن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادلات قد حققت القواعد التالية:¹
- أ- تحسين عملية اتخاذ القرارات، وبحيث تصبح القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الادارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الادارية العليا.
- ب- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ أنه ليست هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات ولأن حلقات الاتصال تكون أقصر.
- ت- يصبح المستخدمون قادرين على طرح مبادرات لإجراءات تحسينات أفضل وتعلم اجراءات جديدة أسرع تتعلق بعمليات الأعمال والمساعدة في تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر خبرة و عقلانية.

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 35,36.

ث- يصبح المستخدمون أكثر وعياً وافضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى و طبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن وسياسات الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبح هؤلاء المستخدمون قادرين على تقديم عمل ذي جودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين أو دون الحاجة إلى مراقبة الجودة.

ج- تصبح قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.

ح- تحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف.

خ- تحسين الابداع داخل المنظمة خاصة وأن الابداع هو الاستجابة الرئيسة للمنافسة الآخذة بالازدياد، والابداع لا يعني فقط توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القديمة بمنظور جديد، ومن ضمن ذلك تحسين العمليات.

المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة وعناصرها

أولاً: وظائف إدارة المعرفة

يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي:¹

- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- وضع نظام خاص للحوافز أو الاسلام بذلك.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الدائمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
- الاهتمام بالجوانب القانونية والاخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية و اخلاقية.

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

ثانياً: عناصر إدارة المعرفة²

1. البيانات: مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام مسابقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها ووضعها في اطار واضح ومفهوم للمتلقي.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص160.

² نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص92 93.

2. المعلومات: وهي في حقيقة الامر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما نستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسابقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.
3. القدرة: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج القدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على المعلومات عندئذ نستطيع القول أن المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.
4. الاتجاهات: فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، إنه في حقيقة الامر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصنيف، اذا بشكل عنصر الاتجاهات عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع، وهذا بالتأكيد ينقص العديد من المنظمات.

المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة

- لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات اساسية لذلك والتي يلخصها الملكاوي فيما يلي:¹
1. توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا): اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الالكتروني وكافة الامور ذات العلاقة وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.
 2. توفير الموارد اللازمة: حيث تعتبر من أهم مقومات وادوات إدارة المعرفة و عليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.
 3. الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الاساسية للنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل و إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بجرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة

¹ المرجع نفسه، ص 167.168.

استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات الوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفؤة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

4. **العامل الثقافي:** حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

فليس التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة وإنما الثقافة الفردية والمؤسسية تلعب دورا مهما وفاعلا في ذلك، حيث أن قسما كبيرا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين لحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة و شحذ همهم بالحوافز.

— أما الثقافة المؤسسية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية فتؤثر تأثيرا بالغا على عملية اتخاذ القرارات بشكل عام، و لتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة " ثقافة المعرفة" لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة و يقدر وجود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة "الثقافة التشاركية" Co-Operative Culture وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم " احتزان المعرفة" الى مفهوم "تقاسم المعرفة".

— كما يتطلب وجود نظام حوافز يدفع الأفراد الى تقاسم المعرفة، وقد يكون الحفز سلبي من خلال التخويف أو الإيجابي من خلال الدفع المالي يضاف إلى ذلك ضرورة تركيز المنظمة على تنمية الثقافة التشاركية من خلال اتباع سياسة التسامح، التمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقت البشرية والثوق بالأفراد لاتخاذ القرارات الثقة، إقامة الشبكات، الاتصال المفتوح، التقدير والاعتراف، التنوع والاهتمام بالأفراد الموهوبين.

إلى جانب ذلك فإن إدارة المعرفة تتطلب ممارسات إدارية من شأنها أن تكون مكنات المعرفة وجعل من خلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها أمرا مكنات وسهلا يمكن إجماها فيما يلي:¹

❖ **الالتزام الاستراتيجي المستدام:** وهذه تشير الى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة اجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المؤسسة، ولا بد أن يشجع المديرين جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وهنا يستحسن أن تنشئ المؤسسة الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف وعلى مدير المعرفة تقع مسؤولية تأسيس فريق المعرفة (أفراد المعرفة) وايضا تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.

¹ المرجع نفسه، ص169، 170.

❖ إدارة سلسلة القيم: ونشير هذه إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين، وهذه مبنية على أساس أن مؤسسات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير (سلسلة) تكون سلاسل فيك يكون فيها لكل مؤسسة زبائنهم وقيمهم المؤسسية وتكون المؤسسة والخدمات أو المنتجات التي تنتجها، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة وهذه تغير إنشاء العديد من الشركات الى قسم أو ادارة تتولى خدمات الزبائن من أجل اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم وجعل خدماتهم تسير بسلاسة وايضا لتسهل عمليات المعرفة وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لإجمالي المؤسسة.

إن إقامة علاقات مع الزبائن والموردين يمكن من الحصول على المعرفة منهم وتنظيمها وتقاسمها لصنع القرار.

المطلب الخامس: عوامل نجاح ومعوقات إدارة المعرفة

أولاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة

- حدد Davenport مجموعة من العوامل التي يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات وهي:¹
- التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي وتوفير قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
 - تبني غابة واضحة ولغة مفهوم لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
 - وجود هيكل معرفي قياسي من قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة وتبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
 - تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لإنشاء ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المؤسسة.
 - ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ أعمال والتعبير عن أنفسهم.
 - تبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز لدفع العاملين المساعدة في إنشاء واستخدام المعرفة المتوفرة.

¹ دحبري الشيماء، بن قسيمة بريكة، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، اطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020، 2021، ص 18.

الفصل الأول التأصيل النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

- مان دعم الإدارة العليا التام، وهذه مسألة أساسية لتوفير الموارد اللازمة وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة.¹

ثانيا: معوقات إدارة المعرفة

- تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقين في المنظمات التي تعترض تنفيذها بشكل فاعل تتمثل في:
 - الافتقار الى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
 - عدم توفر البنية التحتية المناسبة.²
 - ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها و أهمية دورها في المنظمة.
 - عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة وتطويرها، والقصوى في إجراء البحوث واستقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها.
 - مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
 - ضعف تنمية راس المال البشري وتدريبه على إدارة المعرفة وتباين مستوى المعرفة بين العاملين.³

المطلب السادس: عمليات ادارة المعرفة

أولاً: تشخيص المعرفة⁴

إن تعريف المعرفة الحرة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الاولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، فهي موجودة في رؤوس العاملين أم في الإجراءات؟ وأنه لا يمكن اعتبارها مجال قضية تكنولوجية.

وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي نحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة وان خريطة المعرفة نستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة.

من جانب آخر فإن في المرحلة الأولى لوضع إطار عام القديمة المضافة لإدارة المعرفة فإن يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتقديمهم وتنفيذها، ثم اختبار مصدر المعرفة التي تزود

¹ المرجع نفسه، ص19.

² صالح اسماعيل ابو عورة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، جامعة الاقصى غزة 2016، ص26 .

³ عمر أحمد همشري، ادارة المعرفة الطريق إلى التميز، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن

⁴ عبد الستار العلي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص41،40.

الفصل الأول التأسيس النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة، وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها. وإن البناء الهيكلي لإدارة المعرفة يوضح قدرات ومصادر الشركة في المعرفة وأنه يتكون من مخازن المعرفة ومصافي تكريها والأدوار التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.

ثانيا: اكتساب المعرفة

تأتي هذه العملية بعد عملية تشخيص المعرفة حيث يتم اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة، وقد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير، أو من بيانات أساسي مثل البيانات المثالية والاقتصادية، والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية الى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك ابداع المعرفة التنظيمية وقد تكون من مصادر خارجية تتولى ادارة المعرفة إحضارها من الحدود التنظيمية، أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها من الخبرات والمختصين في مجال الصناعة واستقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم ففرضية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها واستخدامها.

ثالثا: توليد المعرفة¹

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويعم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين و مساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر الابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدر معرفة جديدة.

و فيما يلي توضيح مختصر للعملية:

1. المعرفة المشتركة (Socialization) وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الامنية بين

الأفراد عندما يزاولون عملهم.

2. المعرفة الخارجية المحسدة (Externalisation) وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة

الامنية الى واضحة كان تنتقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

¹ بورب زين الدين، بومرك وليد، اثر ادارة المعرفة في أداء الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيحل مذكرة مكملة ليل شهادة الماستر، علوم التسيير، ادارة الموارد البشرية، 2017/2018، ص26.

3. المعرفة التركيبية (combinatiin) ونتم بتحويل المعرفة الواضحة الى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين جماعات أو نشر المعرفة كعملية منظمة يمكن تخزينها وفهرستها.
4. المعرفة الداخلية (المدججة) (Internalisation) ونتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة الى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية الى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظمة ومبادرات استراتيجية.

رابعا: تخزين المعرفة¹

إن عملية تخزين المعرفة تعود الى الذاكرة التنظيمية (Organization Menay) والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوب والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة Expert systèmes والمعروفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعروفة الامنية المكتبة من الأفراد وشبكات العمل وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة اذا تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن تكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا (Pull,ush) .

وان هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة و نموذج إدارة الوثائق الذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، وأن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة و عملية استرجاعها فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورة الربط فيما بينها وادامتها وتحديثها هذا وان تركيز الاهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السباق الذي يتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصر على مشاركة بها فقط وإنما في استخدامها بكفاءة وشكل كافي في السياق والا فقدت المعرفة كما أن مستودعات المعرفة الشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة اذا تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف المعرفة لمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.

¹ عبد الستار العلي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص44,43.

خامسا: تطوير المعرفة وتوزيعها¹

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة وهذا يقود الى ضرورة الاستثمار في راس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من قدراتها التنظيمية ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة الى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي الى إبداع منتجات جديدة او تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة الشركة.

وان الشركات الناجحة في تحويل المعرفة الى فعل تعمل واحدة وأكثر من الاشياء التالية إما بتجمع الأفراد ممن لديهم فهم وقدرة على تطوير العمليات لكي يعملوها بأنفسهم أو تبني ثقافة تركز على القيم او يقيد تشكيل اعتراضات العاملين الى تحديات للتغلب عليها او نستخدم لغة توجه الفعل في تنفيذ القرارات.

اما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفي فلن تولد عائدا مقابل التكلفة وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الادوات الالكترونية فإنه مازال يتطلع الى توزيع المعرفة الامنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الاكبر لإدارة المعرفة.

سادسا: تطبيق المعرفة²

إن الهدف والغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة اذا تعد من أبرز عملياتها وتشير هذه العمليات الى مصطلحات الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة إضافة الى التطبيق.

إن الإدارة الناجحة المعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون إن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها او لحل مشكلة قائمة ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، فقد أشعر Burk.1999:72 الى أن المنظمات الساعية التطبيق الجيد المعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة، ويؤكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة واشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب.

لقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن أماكن توليدها.

¹ مرجع نفسه، ص45،44.

² سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات القسنطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر غزة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير أصول التربية، 1432هـ، /2011،

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية

إن الاهتمام بأداء الموارد البشرية ورعايتها يعد من أهم الأشياء التي تشغل المسؤولين والمسيرين في الوقت الحاضر باعتبار أن المورد البشري يحقق في أن واحد وعلى المدى الطويل الإبداع الاستراتيجي وقدرة التنظيم على التكيف وذلك من خلال استخدام مهاراته ومعارفه وخبراته في هذا المبحث سيتم التطرق إلى أهم مفاهيم أداء الموارد البشرية وأهم عناصره ومعاييرها وكذا تقييم الأداء من خلال ستة مطالب مقسمة كالآتي:

المطلب الأول: مدخل حول أداء الموارد البشرية

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية¹.
و للموارد البشرية عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

عرفها (jackson et al 2009) بأنها: جميع الناس الذين يسهمون حالياً في إنجاز أعمال المنظمة، وأولئك الناس الذين يحتمل أن يساهموا مستقبلاً، وكذلك الناس الذين قد أسهموا في الماضي القريب وتركوا المنظمة².

- هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثر فاعلية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل³.

- الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي ويؤكد ذلك " بيتر دركر " حيث يقول إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان

¹ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2020 ص 21

² حسني حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار تكاملي) ط1 عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2010 ص 19

³ طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، عمان، دار البداية ناشرون و موزعون، ط1 2013 ص12

- الموارد البشرية كما يشير " سيد الهواري " هي الموارد الكامنة في أي منشأة، وهي مصدر كل نجاح، إذا تمت إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها¹ و منه يمكن أن نعطي تعريفا شاملا على الموارد البشرية على أنها هم الموظفون الذين تم توظيفهم في المنظمة لأداء جميع مهامها ووظائفها كما تعتبر العنصر الأساسي في المنظمة وتلعب دورا هاما في الاقتصاد فال مورد البشري هو العقل المفكر الذي يحقق أهداف المنظمة وطموحاتها.

ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر:

1. وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين و ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

2. وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت².

3. أهم تعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب:

- **تعريف فرنش french:** والذي عرفها بكونها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة .

- **تعريف كلوك glueck:** وعرفها بأنها وظيفة في التنظيم تخص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و عنها وتشغيلها والاستغناء عنها³.

¹ مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، الليل العربية، القاهرة، مصر، 2007 ص 31

² محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2014 ص 30

³ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2014 ص 22

الفصل الأول التأسيس النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

- تعريف **flippo 1991**: هي تخطيط و تنظيم و مراقبة واستقطاب و تنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة.
- تعريف **milkovich 1991**: هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين
- تعريف **poole 1990**: هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم¹.
- و من خلال استعراض التعاريف التالية يمكن أن نستخلص فيما يخص إدارة الموارد البشرية: على أنها سلسلة من الإجراءات تؤول إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخدام أفضل طاقتهم من هذه الوظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقوم والحوافز المالية والمعنوية.

¹ الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، الأردن، عمان، ط1، 2008، ص19

-أهداف إدارة الموارد البشرية:¹

1. استقطاب المؤهلين من طالبي الوظيفة و ترغيبهم الانضمام إلى العاملين فيها.
2. حسن اختيار الأفراد من المتقدمين للعمل في المنظمة.
3. الحفاظ على العاملين الجدد من البقاء في المنظمة.
4. وضع نظام حوافز فعال ومشجع.
5. تطوير قدرات ومهارات العاملين.
6. تدريب القوى العاملة ورفع كفاءتهم واطلاعهم عن آخر التطورات في مجال عملهم.
7. مد يد العون والمساعدة للعاملين من أجل حملهم على تقديم أفضل الأداء لديهم .

ثالثا: مفهوم الأداء

1. **المفهوم اللغوي للأداء:** يعني تنفيذ الشيء أي تأديته (التأدية) ودفعه للتنفيذ أو هو بلوغ الشيء ويقال أداءه بمعنى تمت تأديته وتنفيذه وللأداء مرادفات لغوية منها (إتمام، إنجاز وتحقيق وتمضية وتنظيم وعمل وفاعلية وفعل وقيام ومباشرة ووفاء) و الأداء أيضا من حيث اللغة مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية (toperfrom)والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة (perfromer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل .

و إذا ما تبحرنا في المعنى الفلسفي للأداء نجد:

2. **اصطلاحا:** تعريف الأداء حسب (a.kherakhen) من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على " تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول للأهداف المسطرة " ونلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف الإدارة المؤسسة (الدولة)²

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص26

² القيسي محمد وائل، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، ط2016 1 ص46

- كما عرفه **miller et bromily** بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها أي البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة¹

- تعريف **thoms gilbert**: حيث يرى أن الأداء هو نتيجة للتفاعل بين السلوك و الإنجاز، حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أن الإنجاز هو نتاج للسلوك و الأداء هو مجموع السلوك و النتائج التي تتحقق معا².

- ومن جهة اخرى تعتبر **Annick Bourguignon**: أن الأداء يمثل تحقيق الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعتها وشكلها، فالأداء متعدد الأبعاد بالنسبة للغايات التنظيمية، فهو ذاتي ومتعلق بالمرجعية المختارة أي أنه يرتبط بالفعالية أو مدى تحقيق المنظمة لأهدافها و نتائجها³.
* وعليه يمكن استخلاص تعريف شامل لأداء الموارد البشرية:

بكونه هو المحصلة للجهد البشري أو (الإنساني) لفرد أو مجموعة من الأفراد العاملين في الأنشطة الموجودة في المنظمة لتحقيق أهدافها و نجاح أعمالها فهو يعكس مدى قدرة المؤسسة لتحقيق هاته الأهداف والغايات المسطرة على المدى البعيد والقريب للمؤسسة

أهمية اداء الموارد البشرية:

أي مؤسسة مهما كانت طبيعة النشاط الذي تقوم به متعلقة بأداء موردها البشري وعليه فإن أهمية اداء الموارد البشرية تتجلى في النقاط التالية:

• يعد الأداء مقياس لقدرة الموارد البشري على أداء عمله الحاضر وكذلك أداء أعماله أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية .

¹ غضبان ليلي، مرجع سابق، ص4

² بوبكر سومية، أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي علوم تسيير، جامعة أم البواقي، 2018، ص30

³ خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة نيل شهادة دكتوراه في العلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 58

الفصل الأول التأصيل النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

• غالباً ما ترتبط الحوافز بأداء العامل ما يؤدي الى اهتمام المورد البشري بأداء عمله ومحاوله تحسينه.

• يرتبط الاداء بالحاجة الى الاستقرار في العمل فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن الموارد البشرية ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم¹.

أهداف اداء الموارد البشرية:

تمثل أهداف أداء الموارد البشرية في جملة النقاط الاساسية التالية:

• الحفاظ على الانتاجية ويتم ذلك على نحوين الاول: تحفيز الموظفين الموجودين حالياً ودفعهم لبذل قصارى جهدهم، من اجل الوصول الى أعلى معدل انتاج ممكن. اما المنحى الثاني وهو العمل على ضمان امداد الشركة برأس المال البشري اللازم لحصولها على معدل الإنتاج الذي تخطط له².

• السعي نحو تحقيق أكبر قدر من الكفاءة التشغيلية ويكون ذلك من خلال تبسيط المهام والاجراءات الروتينية، من أجل توفير الوقت والجهد لإنجاز المهام الاكثر أهمية وجدوى للشركة³.

• زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الانسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر⁴.

المطلب الثاني: عناصر الأداء ومعايير

أولاً: عناصر الأداء:⁵

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

- نوعية العمل: و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

¹ فايز عبد الرحمان، التعلم التنظيمي، دار المجلس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص45.

² مصطفى نجيب شوايش، ادارة الموارد البشرية _ادارة الأفراد _دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان _الأردن _2000، ص27.

³ حمزة الجبالي، تنمية وادارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن - 2016، ص195.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، المنصورة،

2007، ص1

⁵ عمران شهيناز، علاقة الرقابة بتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2013، ص 68.

الفصل الأول التأسيس النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

- كيفية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار هذا الإنجاز
- المثابرة و الوقوف: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و المبادرة.
- إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين عليه.

ثانيا: معايير الأداء:¹

1- الزمن (Time): وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.

2- الكمية (Quantité): وهو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين .

3- الجودة (Quality): وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين.

4- التكلفة (Cost): وهو عدد العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين ويمكن أيضا تحديد معايير تحديد الأداء العامة التالية التي تستخدمها المنظمات كأساس للتقييم والمراجعة:

1- الكفاءة: يشير هذا المعيار إلى حسن استخدام الموارد المتاحة (موظفين، مال، وقت) أفضل استخدام وتتضمن قياس التكلفة لكل وحدة من المخرجات والوقت.

2- الفاعلية: ويقاس هذا المعيار مدى تحقيق الأهداف العامة للوحدة المحلية أو الأهداف التشغيلية (الفرعية) للوحدات التنظيمية

3- الإنتاجية: ويشير إلى قياس العلاقة النسبية بين المخرجات و المدخلات الفعلية

4- الجودة: تتضمن مقاييس الجودة (المستفيد) مثل: السرعة، الدقة، الإستجابة، المسؤولية

¹ بويكر سومية، مرجع سابق، ص30.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم أداء العاملين تحتل أهمية متميزة نتيجة للدور الذي يؤديه هذا العنصر في الأداء النهائي للمؤسسة وقد كانت هناك آراء مختلفة وأحياناً متباينة حول مفهوم تقييم أداء العاملين، و من جملة التعريفات لتقييم أداء العاملين نذكر:

- هي تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي بهدف التعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية و مدى استعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً¹.

- إن تقييم الكفاءات أو تقييم العاملين أو تقييم الموارد البشرية كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتطوير أداء الموظفين وتحقيق فاعلية المنظمة.²

- كما عرف كونه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيراً على معاملته لزملائه و مرؤوسيه.³

ثانياً: مراحل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:

¹ بوخديمي نزيان، بورجوان سلمى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملين، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص: إدارة أعمال مؤسسات، جامعة بومرداس، 2017، ص38.

² عمران شهيناز مرجع سابق ص 63

³ نوري حنير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص338.

الفصل الأول التأصيل النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

1- وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمين به، وأيضاً الاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

3- تقييم الأداء: عندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

4- التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل عامل إلى معرفة أدائه، ومدى وصوله إلى المعايير المطلوبة بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة.

5- إتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل إلخ.

6- وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس و بشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات وكذا قيم العاملين.¹

ثالثاً: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

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

أ- الطرق التقليدية: من أهم الطرق التقليدية لتقييم أداء المورد البشري يذكر:

¹ محمد هاني محمد، مرجع سابق ص 256 \ 257.

الفصل الأول التأسيس النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

- طريقة التدرج البياني: هذه الطريقة أقدم الطرق وأبسطها وأسهلها وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء العامل هنا وفق معايير محددة بحيث يتم استخدام مقياس تدرج الدرجات لكل عنصر من عناصر التقييم ويقوم المشرف هنا بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص، فيما يخص الصفة والعنصر المقاس.

- طريقة الترتيب: وتتمثل في طلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا هو الأداء العام للعمل وليس خصائص العينة، إلا أن هذه الطريقة صعبة التطبيق رغم سهولتها.

ب- الطرق الحديثة لتقييم الأداء: من أهم الطرق الحديثة لتقييم أداء المورد البشري الآتي:

- طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تقيس أداء الموارد البشرية وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعة والمسطرة من طرف المؤسسة، أي المقارنة بين ما تم إنجازه وما أنجز فعلاً.

كما ينظر إلى هذه الطريقة كمدخل أو كعملية تتكون من عدة خطوات:

- تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
- عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

- طريقة التقارير المكتوبة: وهي طريقة يقدم فيها تقرير تفصيلي عن الموظف من قبل المشرف والمدير كما يتم فيها وصف نقاط القوة والضعف للموظف بالإضافة للمهارات التي يمتلكها وإمكانية تطويرها مستقبلاً أو التقدم الوظيفي والترقية، وبالرغم من المعلومات المتوفرة من التقارير إلا إنه يعتمد على المهارات للقائم بإعداده، ويستلزم وقت طويل لإنجازه خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

- طريقة مراكز التقييم: تعمل هذه الطريقة على قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مختلف مستويات العمل والمستويات الإدارية.¹

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان_الاردن، 2000، ص87

المطلب الرابع: أهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين

- 1- رفع حماس ودرجة الانشداد إلى المنظمة.
- 2- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.
- 3- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها.
- 4- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
- 5- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة و الترقية وزيادة الأجر.
- 6- الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
- 7- تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب استقطابها.
- 8- تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه إذا كانت إنتاجيته متدنية.
- 9- الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة إلى ذلك.
- 10- إلزام المديرين و رؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج و بنتائج تقييم الموظفين¹.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق ص 128

ثانيا: أهداف تقييم الموارد البشرية

الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين هما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم فإنه يسعى لتحقيق المزايا التالية:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- إمكانية قياس وكفاية الأقسام المختلفة.
- المحافظة على مستوى عالي أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح أمامهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى مستقبلا.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلية لاختيار والتدريب والنقل وغيرها.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة للتطوير الذاتي حيث يستطيع الفرد معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه¹.

¹ أوغراب محمد و أمبارك علي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2016/2015 ص 37

المطلب الخامس: مشاكل وصعوبات تقييم أداء الموارد البشرية

لو كان من الممكن تقييم جهود الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأمكن تجنب تلك العيوب المصاحبة لعملية تقييم الأداء إذ أن هذه العملية تتم على أساس التقديرات الشخصية مما ينتج عنها الكثير من الأخطاء و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين:

تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم، مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها:

- التشدد أو التساهل من جانب رؤساء التقييم:

يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم، فلو كان هذا الأخير حديث الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميل إلى القسوة و الصرامة عكس الآخر ذو الخبرة الإدارية والإدراك العالي، ومن جهة أخرى نجد بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبي على النتائج ولن يتحقق الهدف الأساس من عملية التقييم .

- إصدار أحكام عامة ومتوسطة اتجاه المقيمين:

تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطي الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم دون تمييز بين أداء العاملين مما يؤدي إلى الخروج بنتائج سلبية عند تحديد نقاط قوة وضعف الأداء حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقي للأداء.

- عدم وضوح الهدف في عملية التقييم:

على الإدارة وضع هدف معين للتقييم، حتى لا تكون العملية هدرا في الوقت والمال كأن يتعلق الأمر بالقياس، أو تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

وعليه يمكن القول بأنه حتى يتمكن برنامج تقييم الأداء من تأدية الغرض المطلوب يجب أن يكون هناك تعاون من جانب الرؤساء والاستعداد للإشارة إلى نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، مع إثبات ملاحظاتهم بطريقة واضحة ومحددة تقوم على أسس موضوعية¹.

¹ محمد هاني، مرجع سابق ص 266/267.

المطلب السادس: اجراءات تحسين الاداء

تتم عملية تحسين الاداء باتباع الخطوات التالية:

• تحديد الاسباب الرئيسية لمشاكل الاداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الاداء المعياري، إذ ان تحديد الاسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الاداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الاداء عائد للعاملين او إن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وان الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الاسباب المدرسة الى انخفاض الاداء، ومن هذه الاسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، اما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الاجور والحوافز، إضافة الى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الاداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل.....الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الاداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الاداء.

• تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الاداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الاداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الاداء مباشرة الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين ادائهم وازالة مشكلات الاداء.

• الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الاداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال واسلوبه وأمط الاتصال المناسبة ومن الامثلة على الاتصالات الفاعلة

الفصل الأول التأسيس النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء الى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول الى تحسين الاداء¹.

¹ ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص ص62 63.

المبحث الثالث: أثر وانعكاسات ادارة المعرفة على أداء الموارد البشرية.

تؤثر ادارة المعرفة على الموارد البشرية داخل المنظمة بطرق مختلفة فهي تؤثر على تعلم الأفراد من خلال مشاركتهم المعرفة فيما بينهم (مصادر داخلية) ومن مصادر خارج المنظمة، وتجعل ادارة المعرفة الأفراد العاملين أكثر مرونة ومواكبين للتغيرات الحاصلة وتقبلها فهي تؤثر على التغيير التنظيمي كما لها تأثير على الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذا ما سنتطرق اليه من خلال هذا المبحث .

المطلب الاول: أثر ادارة المعرفة على تعلم الموارد البشرية

أولاً: تأثير ادارة المعرفة على التعلم التنظيمي¹:

تؤثر ادارة المعرفة على التعلم التنظيمي والانطلاق نحو المعرفة المتعددة في مختلف حقولهم وتخصصاتهم، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعل المورد البشري متفاعل اجتماعياً، ودفعه لمشاركة التطبيقات حيث أن تجسيد المعرفة يعني جعل المعرفة مألحة للجميع على أنها عملية تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة والعكس وهذا ما يساعد الموارد البشرية على التعلم، ومثال على جعل المعرفة متاحة للجميع وباستطاعة الموارد البشرية الذين عملوا عليها من استخدامها بغرض اكتساب المعرفة من خلال الفعاليات واللقاءات والحوارات غير الرسمية خاصة اي مناقشة القضايا المشتركة بصورة دورية.

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

● أنه يصبح بمقدور الموارد البشرية التعلم أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة.

● تهيئة الظروف الافضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المختلفة.

ثانياً: تأثير التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية

يكمن الأثر في تحسينه لأداء الموارد البشرية ويتجلى من خلال النقاط التالية¹:

¹ سارة بن قيراط، دور ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية، اطروحة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2019/2018، ص ص 66 67.

الفصل الأول التأصيل النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

- تميز الموارد البشرية بسمات تجعلهم قادرين على التفاعل مع غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمر والتقدم التقنية الهائل، بحيث لا يتوقف دورهم عند نقل المعرفة بل يتجاوزها التفاعل معها والتوسع فيها والاستفادة منها بالقدر الذي يساهم في رفع وتحسين كفاءة ومستوى أداء الموارد البشرية.
 - يعمل التعلم التنظيمي على تهيئة الموارد البشرية لتوفير جميع المتطلبات التي تجعلهم قادرين على اكتساب المعرفة بصورة مستمرة وتمكنهم من الاستفادة منها لتحسين أداءهم.
 - يساهم التعلم التنظيمي في تزويد الموارد البشرية بالتقنيات والموارد المتطورة الملائمة لطبيعة النشاط، والتي تساعدهم في النفاذ الى قنوات الاتصال والمعلومات المرشدة الى الاداء بسرعة ودقة أكبر، كما يعمل على زيادة القدرة على إنجاز الاهداف.
 - التعلم التنظيمي له دور كبير في تقويم سلوك الموارد البشرية وذلك من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم من اجل تحسين أداءهم وزيادة قدرتهم على معالجة مشاكل العمل التي تعترضهم.
 - يكتسب المورد البشري من خلال التعلم التنظيمي معارف جديدة تساهم في تقديمه ابتكارات جديدة كما يحفزهم للتغيير المحتوم الذي ينجم عن الاهداف والأساليب.
 - يتحصل المورد البشري من خلال التعلم التنظيمي بالمؤسسة على المهارات اللازمة والتي تعطيه ثقة في نفسه ما يجعله يحسن ويرفع من أدائه دون الاعتماد على الآخرين.
- من بين المهارات التي يكتسبها المورد البشري من خلال التعلم التنظيمي والتي تساهم في تحسين الاداء ما يلي:
1. الوصول إلى المعلومات: الرؤية، التجربة، آراء الخبراء.
 2. وضوح التفكير: ويقصد به المنطق الاستثنائي، الرياضيات، الأطر العلمية لحل وتحليل المشكلات بشكل إبداعي.
 3. فعالية الاتصال: من خلال التدريب لاستخدام تقنيات الاتصال الحديث وأساليب وطرق الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
 4. فهم المجتمع الخارجي: وذلك بفهم مختلف أبعاد وعلاقات المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقضايا العالمية المعاصرة.

¹ ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص 153.

5. فهمت البيئة الداخلية: من خلال فهم رسالة المؤسسة واهدافها الاستراتيجية، وكذا السياسات المثالية والانتاجية ونظم وقواعد العمل.

كما تشكل روابط العلاقة بين هذين المفهومين التعلم التنظيمي واداء الموارد البشرية من خلال جملة الفوائد التي تعود على المؤسسة من عمليات الاداء ومساندتها لعلاقات الموارد البشرية ما ينتج عنها عملية التعلم الجماعي المستمر، ولكي تنجح المؤسسة في التحول من الضعف الى التميز في الاداء عليها إن تبني مفاهيم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي.

المطلب الثاني: أثر ادارة المعرفة على تقبل التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية

أولاً: علاقة ادارة المعرفة والتغيير التنظيمي

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

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

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

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

أو التغيير التنظيمي هو تغير موجه وهادف يسعى الى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن التحول الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل⁴.

ثانياً: علاقة التغيير التنظيمي بأداء الموارد البشرية⁵

¹ زيد منير عبودي، ادارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان_الاردن، 2006، ص21.

² جمال عبد الله، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعنز للنشر والتوزيع، ط1، عمان_الأردن، 2014، ص72.

³ أحمد يوسف دودين، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان_الاردن، 2012، ص20.

⁴ عامر عبد الرزاق ناصر ادارة المعرفة_ في اطار نظم الذكاء والأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2015، ص59_60.

⁵ غضبان ليلي، مرجع نفسه، ص ص178□177□176.

الفصل الأول التأصيل النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

هناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي والاداء إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الاداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الانتاجية والربحية من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة لإنجاز والابداع في ظل علاقات تحفز العاملين لبذل قصارى جهدهم وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة لهم في كافة المستويات الادارية. ويهدف التغيير التنظيمي بصفة عامة الى رفع كفاءة الاداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم وتلاقي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للتنظيم السابق على غيره.

والتغيير التنظيمي بصورة رئيسية يهدف الى تعديل سلوك الأفراد واتجاهاتهم وادراكاتهم وخصائصهم وتحفيزهم لتحسين العمليات الفردية والجماعية والمهمة في اتخاذ القرارات وتحديد المشاكل .

- تغيير الهياكل التنظيمية من أهم عناصر التغيير التنظيمي من حيث مدى تناسبها مع طبيعة عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجات التغيير من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل والعلاقات الوظيفية وتبسيط الإجراءات، وتحقيق السلاسة في عملية انسيابية القرارات والتوجيهات من الإدارة العليا الى الإدارتين الوسطى والتنفيذية، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته في إنجاح التغيير التنظيمي وكذلك في تحسين أداء الموارد البشرية.

- إن التغيير في البرامج التدريبية سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الغنية في العمل يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ومن ثم تمكنهم من الاداء الفردية والجماعي.

- يرى كثير من الباحثين الدور الإيجابي الذي يلعبها التغيير التكنولوجي، إذا لا يمكن إنكار الدور الإيجابي للتكنولوجيا المتطورة في تحسين اداء المنظمة، فهي تساعد على سرعة الاداء والاقتصاد في التكاليف، كما تسهم في ارتفاع كفاءة أداء الأفراد من حيث السرعة وتقليل ضياع الجهد والوقت والمعلومات..... الخ

- إن التغيير في السلطة والمسؤولية بما يتلاءم والتغيير التنظيمي يؤدي الى تحسين قدرات العاملين واطلاق معارفهم وطاقاتهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وافساح المجال للعاملين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الاداء.

- إن للاتصال دور مهم في عملية تبادل المعلومات ونقلها بين العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية مما يؤدي الى تغيير سلوكهم نحو الاداء الجيد أما الاهداف الفرعية للاتصال على المستوى

الفصل الأول التأسيس النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

الوظيفي تعني شرح خطط التغيير التنظيمي للعاملين والتأكد من تحقق التعاون بينهم، كذلك يهتم الاتصال في تحفيز العاملين والتنسيق بين جهودهم، كما يسهم في تحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية ويحقق التفاهم بين العاملين والإدارة العليا، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء.

المطلب الثالث: أثر ادارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين¹

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها هي:

- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة.
- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

وإن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم. بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى. إضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم Market Value بالإضافة إلى تعظيم الاداء....، وكل هذه الأمور تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وهناك بعض المداخل الأخرى بالإضافة إلى ما ورد أعلاه، نستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين ومنها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

¹ عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص278,277.

المطلب الرابع: علاقة عمليات إدارة المعرفة بأداء الموارد البشرية¹

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

1- أثر عملية تشخيص المعرفة في أداء الموارد البشرية:

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

2- أثر عملية توليد المعرفة في أداء الموارد البشرية:

لقد أدى الاهتمام المتزايد لتوليد المعرفة من قبل المؤسسة إلى زيادة الزاد والخبرات المعرفية (مكدسة ومتراكمة) بشكل كبير لدى مواردها البشرية، وهذا ما أدى إلى تنمية المهارات والمعارف والخبرات وتطويرها وتحسينها بشكل كبير، وهنا تصبح المؤسسة ملزمة بالعمل على جذب أكبر قدر من ذوي الكفاءات والخبرات، لأن عامل جذب ذوي الكفاءة مهم جدا في عملية توليد المعرفة.

3- أثر عملية تخزين المعرفة في أداء الموارد البشرية:

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

¹ دحيري شيماء و بن قسمية بريكة مرجع سابق ص 27/26

4- أثر عملية توزيع المعرفة في أداء الموارد البشرية:

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

5- أثر عملية تطبيق المعرفة في أداء الموارد البشرية:

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

المطلب الخامس: العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشري¹.

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

1- إن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا وهاما في بناء المؤسسات بمختلف الوسائل والطرق وهذا خلال تحسين أداء الموارد البشرية وتمكينها من تقديم ما هو أفضل للمؤسسة أي ان العامل أو المورد البشري يصبح أكثر مرونة وقدرة على حل المشكلات.

2- تساعد إدارة المعرفة المؤسسة على حسن استغلال المهارات والخبرات التي يكتسبها الأفراد العاملين بالمؤسسة وتعميمها على كل الأنشطة، وعموما يمكن القول أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاث أمور في غاية الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة محليا أو عالميا، وهي:
أ. توسيع الخبرات لدى العاملين.

¹ دحيري شيماء و بن قسمية بريككة ، مرجع سابق ص26

الفصل الأول التأسيس النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

ب. دعم وزيادة رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة.

ج. زيادة أرباح وعوائد المؤسسة.

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

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

خلاصة الفصل:

تعتبر إدارة المعرفة توجها إداريا حديثا حتميا للمنظمات المعاصرة و العامل الأساسي لبقائها واستمرارها، حيث تنمي لدى الموارد البشرية روح المثابرة والعمل وحب الاكتشاف والابتكار والإبداع مما يؤدي لانعكاس ذلك على مستوى الأداء لديهم و بالتالي تحقيق ما تريد المنظمة الوصول إليه من أهداف.

ولقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم متعددة تخص إدارة المعرفة بداية بمفهوم المعرفة وإدارتها وكذلك الأبعاد التي تتمثل في الأهمية، الأهداف، عمليات، وعوامل ومتطلبات وكذا معوقات نجاح إدارة المعرفة.

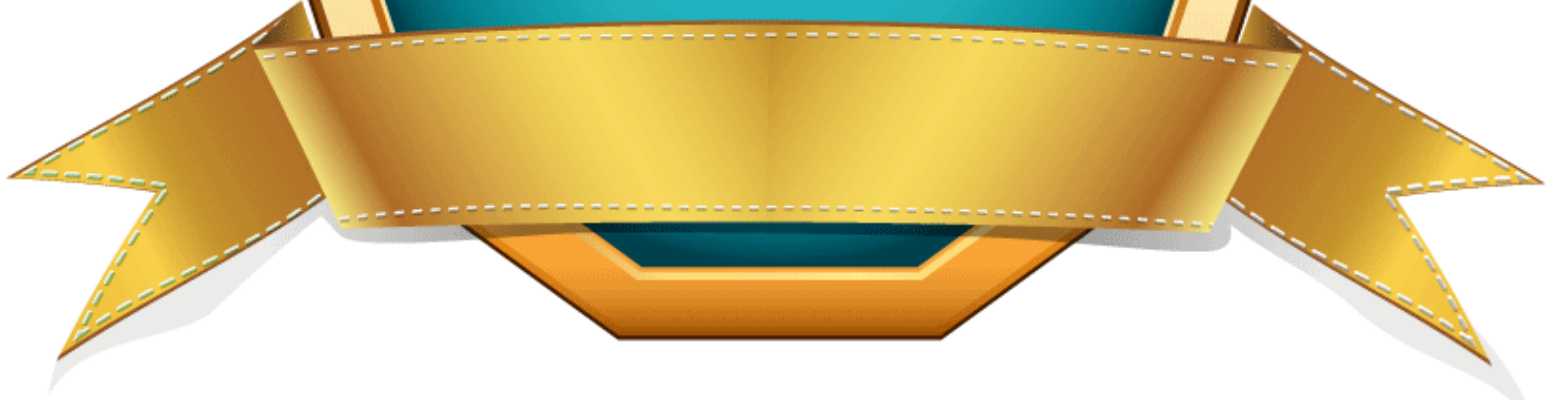
أما بخصوص أداء الموارد البشرية فقد تطرقنا إلى مدخل عام حول أداء الموارد البشرية وكذا عناصر الأداء ومعايره ومن ثم تقييم أداء الموارد البشرية وأهم أبعاده المتمثلة في المراحل، الطرق، الأهداف، الأهمية، و أيضا المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية التقييم وإجراءات تحسين الأداء لدى الموارد البشرية.

ثم تطرقنا في الاخير الى انعكاسات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، حيث أن إدارة المعرفة هي التي تؤدي رفع أداء الموارد البشرية وتحسينه وبالتالي رفع مستوى المنظمة .

وفي الأخير يمكن القول أن الاهتمام بإدارة المعرفة في تزايد نظرا لدورها وأهميتها وأثرها في تحسين أداء الموارد البشرية وبالتالي يساعد ذلك المنظمات على التطور وجعلها ذات مكانة وقدرة على المنافسة.

الفصل الثاني

دراسة حالة في الصندوق الوطني
للضمان الاجتماعي لغير الأجراء



تمهيد:

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية دور إدارة المعرفة في أداء الموارد البشرية دراسة آراء عينة من موظفي مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من موظفي مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V26.

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الاول :تقديم عام لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

المطلب الاول :تعريف ونشأة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مؤسسة خدمتية، تقوم بتقديم خدمات لغير الأجراء الذين يمارسون نشاط لحسابهم الخاص، وقد أنشئت وكالة المسيلة في سنوات السبعينيات، تقع في الحي الإداري بالولاية، وهي تضم الآن ثلاثة (03) فروع وثلاثة (03) شبائيك عبر كامل تراب الولاية، يعمل بها عاملا و18 عاملا بالفروع الشبائيك حتى تاريخ إنهاء الدراسة ، كما أن عدد المؤمنين فيها حوالي 45,000 مؤمن (إحصائيات شهر جوانب 2019).

وتتولى الزمالة تنظيم وتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة بالأداءات الاجتماعية، وتحصيل الاشتراكات، وكذا المهام الادارية والمالية، وتصنف الوكالات الى ثلاثة (03) أصناف على أساس عدد المكلفين و المنتسبين، عدد المؤمن لهم، واشتراكات الضمان الاجتماعي ونفقات الاداءات، وتعتبر وكالة المسيلة من الصنف الثاني حسب القرار المؤرخ في 15 يناير 2015 الذي يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

أما الفروع والشبائيك الحوارية فتتولى ضمان العمليات المرتبطة بالأداءات الاجتماعية والمراقبة الطبية وتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (المسيلة)

تتمثل الهياكل الادارية للصندوق على المستوى المركزية المديرية العامة والتي تخضع إلى سلطة مدير يساعده مدير عام مساعد، ومديرون مركزيون ومستشارون من بينهم مستشار مكلف بالشؤون القانونية فيما يلي :

1. مديرية الأداءات : تتكفل هذه المديرية بتأدية الخدمات العينية والنقدية لكل أنواع الأخطار المغطاة من قبل الصندوق، كما تضمن متابعة وتنفيذ جهاز الاطفال بالعلاجات الصحية، وهي تضم مديرتين فرعيتين :المديرية الفرعية لأداءات التأمينات الاجتماعية، والمديرية الفرعية لأداءات التقاعد.

2.مديرية التحصيل والمراقبة والمنازعات : تتولى هذه المديرية متابعة عمليات انتساب المكلفين للضمان الاجتماعي، وتحصيل اشتراكاتهم ومراقبتها، وكذا القيام بإجراءات التحصيل الجبري، وهي تضم ثلاث(3)مديريات فرعية وخليية :المديرية الفرعية للتحصيل، المديرية الفرعية لمراقبة المكلفين، المديرية الفرعية للمنازعات، خلية التحليل والتلخيص).

3.مديرية المالية والمحاسبة: وتتكفل بإعداد الميزانية السماوية للصندوق الوطني وتضمن متابعة تنفيذها، وتسهر على المسك المنتظم لحسابات الصندوق وتنسيقها ومراقبتها، وتضمن ثلاث مديريات فرعية: المديرية الفرعية للمالية، المديرية الفرعية للميزانية، المديرية الفرعية للمحاسبة.

4. مديرية الموارد البشرية والوسائل: وتتولى تنظيم وتسيير الموارد البشرية والمادية وكذا أملاك الصندوق، كما تقوم بتسيير ومتابعة المنازعات في مجال علاقات العمل، وتضم أربع مديريات فرعية: المديرية الفرعية للموارد البشرية، المديرية الفرعية للتكوين، المديرية الفرعية للوسائل العامة، المديرية الفرعية للأملاك.

5. مديرية الدراسات والتنظيم وأنظمة الاعلام: وتتكفل بتصوير وإنجاز ووضع حيز التنفيذ أنظمة الاعلام بتسيير أنشطة الصندوق، والاشراف منشآت الشبكات وتجهيزات إرسال المعطيات والسهر على أمن الشبكة، كما تقوم بإدارة ومتابعة البوابات والموقع الالكتروني وكذا الشبكة المعلوماتية الداخلية، مع تشكيل وتسيير الرصيد الوثائقي للصندوق وضمان مسكر الأرشيف، وتضم أربع مديريات فرعية:المديرية الفرعية للدراسات المعلوماتية، المديرية الفرعية التنظيم والاحصائيات والرصيد الوثائقي، المديرية الفرعية لاستغلال المعلوماتية، المديرية الفرعية الشبكة والأمن المعلوماتي.

6. مديرية المراقبة الطبية والدراسات والتعاقد:يديرها طبيب رئيس، وتتكفل بالاستشارة الطبية لدى المديرية العامة وتنسيق النشاطات المرتبطة بالمجال الطبي، وتسيير المنازعات الطبية ومتابعتها، وتضم مديرتين فرعيتين: المديرية الفرعية للمراقبة الطبية، المديرية الفرعية للدراسات والتعاقد.

7. مديرية تدقيق الحسابات والمراقبة: وتتكفل بالقيام بمهام تدقيق الحسابات ومساعدة وتقييم ومراقبة الخيال المركزية والمحلية التابعة للصندوق، ولا سيما مراقبة: تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما، التسيير المالي والمحاسبي، التنظيم والتسيير، مستويات المردودية والأداء، وتضم مديريتين فرعيتين: المديرية الفرعية لتدقيق الحسابات، المديرية الفرعية لمراقبة التسيير.

8. خلية الدراسات الأكتوارية: وهي موضوعة تحت سلطة المدير العام، وتتكفل بجمع المعلومات الضرورية القيام بدراسات أكتوارية في مجال الضمان الاجتماعي، والقيام بالدراسات والتحليل التي تسمح للمسييرين المعنيين الحصول على مقاييس وقواعد التسيير الخاصة بكل فرع من فروع الصندوق على المدى القصير والمتوسط والطويل التي من شأنها ضمان ديمومة منظمة الضمان الاجتماعي، بالعمل على تقييم الأثار المالية لكل تشريع أو تنظيم جديد في مجال الضمان الاجتماعي .

9. خلية الاعلام والاتصال: وهي موضوعة تحت سلطة المدير العام، وتقترب برامج الاعلام والاتصال الداخلي والخارجي بالاتصال مع المديرية المعنية، وتعمل على تطويرها وتنفيذها.

10. خلية الاستقبال والاصغاء وتوجيه المواطن: وهي موضوعة تحت سلطة المدير العام، وتتكفل باستقبال مرتفقي قطاع الضمان الاجتماعي والاصغاء إليهم والاتصال بهم وتوجيههم ومرافقتهم لتسوية طلباتهم في مجال الضمان الاجتماعي، بالإضافة إلى اقتراح التدابير الضرورية لتحسين نوعية الأداءات المقدمة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث نتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، كذا طريقة جمع البيانات مع عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة بالنقاش والتحليل الإحصائي، وكذا اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، من بينها المنهج الذي يستعين به الطالب والذي يقود ويوضح له معالم الطريق، وكذا اختيار مجتمع وعينة البحث التي تتناسب وبجته.

أولا: المنهج العلمي المعتمد .

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداما في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثلها هذه الحالة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة .

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، تم اختيار من مجتمع البحث عينة عشوائية بلغ عددها 39 موظف.

خصائص عينة الدراسة:

1- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير للجنس:

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
58.97	23	ذكر
41.03	16	أنثي
%100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور

58.97% ونسبة مشاركة الإناث 41.03%.

2- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

النسبة المئوية%	التكرار	العمر
23.07	09	من 20 إلى 30 سنة
33.33	13	من 30 إلى 40 سنة
25.64	10	من 40 إلى 50 سنة
17.96	07	من 50 سنة فما فوق
%100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، بنسبة

مشاركة 33.33% ، وتلتها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة، بنسبة مشاركة 25.64% ، وتلتها الفئة العمرية

من 20 إلى 30 سنة، بنسبة مشاركة 23.07% وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق بنسبة

مئوية 17.96% إحصائيات جدول متغير العمر إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم فئة شبانیه أقل من 45 سنة.

3- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

4- الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الفصل الثاني.....دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
17.95	07	ثانوي
41.03	16	ليسانس
20.51	08	ماستر/ماجستير
12.82	05	دكتوراه
07.69	03	أخرى
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن الفئة ذات المستوى ليسانس هي الأكبر تكرار 16 مفردة بنسبة مئوية 41.03%، ثم تليها الفئة ذات المستوى ماستر بتكرار 08 مفردة وبنسبة مئوية 20.51%، وفي الترتيب الثالث الفئة ذات المستوى ثانوي بتكرار 07 مفردة بنسبة مئوية 17.95%، وفي الترتيب الأخير الفئة ذات المستوى أخرى بتكرار 03 مفردات بنسبة مئوية 07.69%.

5- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم: (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
17.96	07	أقل من 5 سنوات
43.58	17	من 5 إلى 10 سنوات
28.20	11	من 10 إلى 15 سنة
10.26	04	أكثر من 15 سنة
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 43.58%، ثم تليها فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة مئوية 28.20%، ثم تليها فئة م أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 17.96%، ثم تليها في الترتيب الأخير الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة مئوية 10.26%، ومن الملاحظ أن غالبية موظفي المؤسسة محل الدراسة يملكون خبرة متوسطة.

ثانيا :مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة.

عند إنجاز أي دراسة علمية لابد من توفر البيانات والمعلومات للإلمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات وجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة.

1-المصادر الثانوية للدراسة: اعتمدنا في جمع المصادر الثانوية على المسح المكتبي.

2-المصادر الأولية للدراسة

اعتمدنا على الاستبيان كمصدر أولي في جمع بيانات معلومات بحثنا وهو من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعدادة وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من العينة محل الدراسة.

3-مراحل بناء وتصميم الاستبيان:

تمت مراجعة الاستبيان وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل:

مرحلة البناء: صمم الاستبيان حسب سلم رنسيس ليكارت (**Rensis Likert**) الخماسي، إذ يقابل كل فقرة من الفقرات الاستبيان خمسة (5) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم: (2-6) يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت (**Rensis Likert**) الخماسي.

بدائل التفضيلات	غي موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

• المرحلة الثانية: بعد اختيار السلم المتبع تم بناء محاور الاستبيان وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته، تم تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسة التي يشملها الاستبيان، وتحديد العبارات التي تقع تحت كل محور وكل بعد وتصميم الاستبيان في صورته الأولية ومراجعته وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاتها وتعديلاته.

• المرحلة النهائية: في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي بعد مراجعته وتنقيحه من قبل الأساتذة المحكمين، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم، وتمثلت محاوره في ثلاث (03) أجزاء أساسية حيث؛ شمل الجزء الأول

الفصل الثاني.....دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

محور البيانات العامة وشمل الجزء الثاني المحور المستقل عمليات إدارة المعرفة، والجزء الثالث شمل المحور التابع أداء الموارد البشرية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5): بين محاور الاستبيان وأبعاده

التعيين	محاور الاستبيان
الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.	محور الأول البيانات العامة
من 1 إلى العبارة 17 موزعة على أربعة (4) أبعاد (بعد اكتساب وتوليد المعرفة، بعد تخزين المعرفة، بعد تشارك في المعرفة، بعد تطبيق المعرفة).	المحور الثاني المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة
من 18 إلى العبارة 30.	المحور الثالث المتغير التابع أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية.

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss ، الإصدار 26 ، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

1- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدي أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا لدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛

2- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛

معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتبط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمه محصورة بين (1، -1)؛

3- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

4- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛

5- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛

6- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression): يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

7- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

رابعا: صدق وثبات أداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لا بد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

1- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على ثلاث أنواع من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

1-1 صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين.

2-1 الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

3-1 صدق المحتوي: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، كما يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها وللتحقق من صدق المحكمين الصدق الظاهري وصدق المحتوى عرض الاستبيان على مجموعة من نفق الأساتذة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 30 عبارة، وبالتالي فان الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

4-1 صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليها، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

الجدول (6): المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

ارتباط عكسي					ارتباط طردي										
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا						
					1	0.9	0.7	0.5	0.3	0	-0.3	-0.5	-0.7	-0.9	-1
															تام

Source: Emen bnymfarej, Data analysais, the statiscal economic and social research and training center for islamic countries(SESRIC), Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p: 25.

الجدول رقم (7): الاتساق الداخلي لعبارات محور عمليات إدارة المعرفة.

رقم العبارة	عبارات محور عمليات إدارة المعرفة	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	بعد اكتساب وتوليد المعرفة	/	**0.754
01	تشجع مؤسستكم الموظفين على طرح الأفكار للاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم	**0.764	**0.622
02	تشجع مؤسستكم الموظفين على المشاركة في الندوات وورشات العمل والملتقيات	**0.661	*0.392
03	تستقطب مؤسستكم موظفيها من ذوي خبرات والمهارات العالية ومن مختلف المصادر الخارجية	**0.774	**0.624
04	يعتمد موظفيكم على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم	**0.733	**0.611
05	تقوم مؤسستكم بدورات تدريبية لموظفيها خارج المؤسسة لاكتساب المعرفة	**0.577	*0.407
	بعد تخزين المعرفة	/	**0.795
06	تعتمد مؤسستكم على التوثيق لحفظ المعرفة الصريحة (الارشيف والمستندات الورقية)	**0.802	**0.833
07	تعتمد مؤسستكم على الوسائل والأدوات الالكترونية الحديثة	**0.771	**0.586

الفصل الثاني.....دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

		(الحواسيب الأقراص، قواعد وبيانات إلكترونية) لحفظ المعرفة	
08	**0.574	تعمل مؤسساتكم على مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار	*0.364
09	*0.584	تملك مؤسساتكم أنظمة معلومات لتخزين المعرفة وصيانتها والحفاظ عليها	*0.383
بعد تشارك في المعرفة			
	/		**0.744
10	**0.783	لدى مؤسساتكم هيكل تنظيمي من يسهل عملية نقل المعرفة وتشاركتها مع الآخرين	**0.534
11	**0.752	يوجد وسائل اتصال حديثة ونشر لدعم و تشارك المعرفة	**0.622
12	**0.609	تنجز مؤسساتكم نشرات داخلية وتقارير اللقاءات و الدورات التدريبية لنشر وتوزيع المعارف الجديدة.	*0.319
13	**0.468	تعمل ثقافة مؤسساتكم على تشجيع العمل التشاركي وتبادل الأفكار والمعارف	**0.495
بعد تطبيق المعرفة			
	/		**0.816
14	**0.766	تعطي مؤسساتكم الصلاحيات والحرية الكافية للموظفين من أجل تطبيق معارفهم الجديدة.	**0.591
15	**0.822	تعمل مؤسساتكم على إزالة العوائق التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة	**0.826
16	**0.826	تتابع مؤسساتكم باستمرار تطبيق المعرفة لدعم استثمار الأفكار الجديدة.	**0.595
17	**0.789	تشجع مؤسساتكم على تطبيق الأفكار الإبداعية.	**0.610
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$			
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (09) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعاد ومحور عمليات إدارة المعرفة، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم: (8) الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء الموارد البشرية

رقم	عبارات محور أداء الموارد البشرية	الاتساق
-----	----------------------------------	---------

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

العبارة	مع المحور
18	يلتزم الموظفون بأخلاقيات العمل عند القيام بأعمالهم **0.588
19	تشكل الحوافز المادية دافعا قويا لجعلكم تميزون في أدائكم **0.628
20	تتوفر الوظائف و المهام التي يمارسها موظفيكم على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء. **0.780
21	تهتم مؤسساتكم بتحسين مستوى الأداء لديكم و تقوم بوضع نظام لتقييم الأداء **0.745
22	يتم الرجوع إلى السجلات الخاصة بتقييم أداء الموظفين باستمرار. **0.545
23	تعمل رقابة المسؤولين على الرفع من جودة أداء الموظفين في مؤسساتكم. **0.498
24	يتم تقييم الأداء للموظفين وفق معايير محددة وموضوعية. *0.381
25	تستخدم مؤسساتكم الأدوات والتقنيات الحديثة (كاميرات المراقبة) لمتابعة أداء الموظفين **0.353
26	يعتبر نظام تقييم الأداء لديكم نظام محفز على الأداء. **0.673
27	يحق نظام التقييم درجة عالية من الرضا في مؤسساتكم. **0.556
28	تهتم مؤسساتكم بالاستثمار في رأس المال الفكري وتعتبره معيارا لتقييم الأداء. **0.559
29	تسعى مؤسساتكم لتحسين نوعية القرارات التي ترفع من كفاءة أداء موظفيها. **0.570
30	يساهم الموظفون في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء **0.914
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$	
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$	

مصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور أداء الموارد البشرية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

5-1 صدق الاتساق البنائي: يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط عبارات الاستبيان مجتمعة في شكل بعد أو محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم: (9) الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.

البيان	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان.
--------	-------------------------------------

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

0.792**	بعد اكتساب وتوليد المعرفة
0.723**	بعد تخزين المعرفة
0.478**	بعد تشارك في المعرفة
0.813**	بعد تطبيق المعرفة
0.906**	المحور المستقل عمليات إدارة المعرفة
0.945**	المحور التابع أداء الموارد البشرية
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.0\alpha \leq 1$	
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد ان جميع معاملات الارتباط بيرسون لكل الأبعاد والمحاور دالة إحصائياً،

ومنه تعتبر أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من

مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة

نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقتين:

1-2 طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم

على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس

قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة

المعيارية (0.6)¹، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

المحاور	رقم العبارة	معامل ألفا كرونباخ
المحور المستقل عمليات إدارة المعرفة	من 1 إلى العبارة 17	0.856
المحور التابع أداء الموارد البشرية	من 18 إلى العبارة 30	0.848
الاستبيان ككل	من 1 إلى العبارة 30	0.922

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

¹ محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص 285.

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار **0.6** الحد الأدنى، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 92.20%.

2-2 الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار إلى جزأين، لذلك تسمى بالطريقة النصفية

3-2 الجدول رقم (11) نتائج اختبار **Guttman Split-Half Coefficient**

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	0,836	
		N of Items	15 ^a	
	Part 2	Value	0,867	
		N of Items	15 ^b	
	Total N of Items			30
	Correlation Between Forms			0,878
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		0,935	
	Unequal Length		0,935	
Guttman Split-Half Coefficient			0,934	
a. The items are: q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12, q13, q14, q15.				
b. The items are: q16, q17, q18, q19, q20, q21, q22, q23, q24, q25, q26, q27, q28, q29, q30.				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه معامل الارتباط **Guttman Split-Half Coefficient** لقياس ثبات

الاستبيان عال **0.934** مما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع وهي صالحة لما وضعت لاختباره.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

في هذا المبحث سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أجل تحديد ومعرفة نوعية الاختبارات التي نعتمدها في دراستنا، كما نعرض النتائج المتحصل إليها إحصائياً والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة وكذا اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبار **Shapiro-Wilk** ويستخدم هذا الأخير لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة¹، بينما يستخدم اختبار **Kolmogorov-Smirnov** إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة **0.05**، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم: (12) نتائج اختبار **Shapiro-Wilk**

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المتغير التابع أداء الموارد البشرية	0,112	39	0,200*	0,963	39	0,222

*. This is a lower bound of the true significance.

¹ سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار **Shapiro-Wilk** (0.222) أكبر من مستوي المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد ومحاور الدراسة.

بالاعتماد على أدوات إحصائية تم معالجة بيانات اتجاهات أفراد العينة، من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم اعتماد لمقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (13) المحك المعتمد في الدراسة

الاتجاه	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	المتوسط المرجح	الإجابات	درجات الموافقة
مستوى منخفض جدا من القبول	[20% - 36%]	[1 - 1.80]	غير موافق بشدة	1
مستوى منخفض من القبول	[36% - 52%]	[1.80 - 2.6]	غير موافق	2
مستوى متوسط من القبول	[52% - 68%]	[2.60 - 3.40]	موافق بدرجة متوسطة	3
مستوى عال من القبول	[68% - 84%]	[3.40 - 4.20]	موافق	4
مستوى عال جدا من القبول	[84% - 100%]	[4.20 - 5]	موافق بشدة	5

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 126.

1- تحليل العبارات المتعلقة بمحور عمليات إدارة المعرفة:

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور عمليات إدارة المعرفة بلغ متوسطه الحسابي 3.66 أكبر من القيمة المعيارية (3)، بانحراف معياري 0.588 أقل من القيمة الحرجة (1)، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نحو إجابات محور عمليات إدارة المعرفة، وبلغ وزنه النسبي 73.20 منتما بذلك مجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور وأهمية عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

1-1 تحليل العبارات المتعلقة بعد اكتساب وتوليد المعرفة

جدول رقم: (14) العبارات المتعلقة بعد اكتساب وتوليد المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	تشجع مؤسستكم موظفيها على طرح الأفكار للاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم	3.82	0.997	76.40	1	عال
02	تشجع مؤسستكم الموظفين على المشاركة في الندوات وورشات العمل والملتقيات	3.36	1.038	67.20	5	متوسط
03	تستقطب مؤسستكم موظفيها من ذوي خبرات والمهارات العالمية ومن مختلف المصادر الخارجية	3.59	0.993	71.80	3	عال
04	يعتمد موظفيكم على أنفسهم في إكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم	3.62	0.990	72.40	2	عال
05	تقوم مؤسستكم بدورات تدريبية للموظفين خارج المؤسسة لاكتساب المعرفة	3.38	1.091	67.60	4	متوسط
	بعد اكتساب وتوليد المعرفة	3.553	0.714	71.00	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بعد اكتساب وتوليد المعرفة، فقد جاءت العبارة رقم (01) تشجع مؤسستكم الموظفين على طرح الأفكار للاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد اكتساب وتوليد المعرفة، بوزن نسبي 76.40% متوسط حسابي (3.82) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40- 4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، كما بلغ انحرافها معياري 0.997 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد(1)، وهذا

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، كما وقعت العبارتين رقم (04) و (03) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة؛ وقعت العبارة رقم(05) تقوم مؤسستكم بدورات تدريبية للموظفين خارج المؤسسة لاكتساب المعرفة في المرتبة الرابعة من حيث ترتيب عبارات بعد اكتساب وتوليد المعرفة، بوزن نسبي 67.60%، وبمتوسط حساب(3.38) ، حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال مستوى متوسط من الموافقة والقبول [2.60- 3.40] أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على هذه العبارة وبلغ انحرافها معياري 1.091؛

في حين وقعت العبارة رقم 02 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى متوسط أي موافقة الموظفين بمستوى متوسط من القبول والموافقة على أن المؤسسة محل الدراسة تشجع الموظفين بدرجة متوسطة على المشاركة في الندوات وورشات العمل والملتقيات، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(3.36) ، وانحراف معياري(1.038) ، وبوزن نسبي 67.20%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعث اكتساب وتوليد المعرفة، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.55)، بوزن نسبي 71.00% وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة(0.714) ، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد اكتساب وتوليد المعرفة، ما يجعلنا نقول موظفي صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بوكالة المسيلة لهم توجه عال نحو بعد اكتساب وتوليد المعرفة في عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

1-2 تحليل العبارات المتعلقة بعد تخزين المعرفة

جدول رقم (15) العبارات المتعلقة ببعث تخزين المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
06	تعتمد مؤسستكم على التوثيق لحفظ المعرفة الصريحة (الارشيف والمستندات الورقية)	3.56	1.209	71.20	4	عال
07	تعتمد مؤسستكم على الوسائل والأدوات الالكترونية الحديثة (الحواسيب الأقراص، قواعد وبيانات إلكترونية) لحفظ المعرفة	3.59	1.229	71.80	3	عال
08	تعلم مؤسستكم على مراجعة المعرفة	3.74	1.141	74.80	2	عال

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

					المخزنة وتحديثها باستمرار
عال	1	77.00	1.204	3.85	09 تملك مؤسساتكم أنظمة معلومات لتخزين المعرفة وصيانتها والمحافظة عليها
عال	/	73.60	0.818	3.685	بعد تخزين المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء تخزين المعرفة، جاءت العبارة رقم (09) تملك مؤسساتكم أنظمة معلومات لتخزين المعرفة وصيانتها والمحافظة عليها في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد تخزين المعرفة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.85)، وبوزن نسبي 77.00%، وبلغ انحرافها معياري 1.204، كما وقعت العبارتين رقم (08) و (07) في المرتبتين الثانية والثالثة؛ من حيث ترتيب عبارات بعد تخزين المعرفة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة؛

ووقعت العبارة رقم (06) تعتمد مؤسساتكم على التوثيق لحفظ المعرفة الصريحة (الارشيف والمستندات الورقية) في المرتبة الرابعة من حيث ترتيب عبارات بعد تخزين المعرفة، بوزن نسبي 71.20%، وبمتوسط حسابي (3.56)، وهي ضمن مجال مستوى عال من القبول والموافقة، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 1.209؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعء تخزين المعرفة، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه عال، فقد أخذ درجة عال من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.68)، وبوزن نسبي 73.60%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.818)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على هذا البعد، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه عال نحو دور وأهمية بعد تخزين المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة،

2-1 تحليل العبارات المتعلقة ببعء تشارك في المعرفة

3-1 جدول رقم: (16) العبارات المتعلقة ببعء تشارك في المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
10	لدى مؤسساتكم هيكل تنظيمي مرن يسهل عملية نقل المعرفة وتشاركها مع الآخرين	3.64	1.203	72.80	3	عال

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

11	يوجد وسائل اتصال حديثة لدعم وتشارك المعرفة	3.67	1.034	73.40	2	عال
12	تنجز مؤسساتكم نشرات داخلية وتقارير اللقاءات والدورات التدريبية لنشر وتوزيع المعارف الجديدة.	3.54	1.022	70.80	4	عال
13	تعمل ثقافة مؤسساتكم على تشجيع العمل التشاركي وتبادل الأفكار والمعارف	3.77	1.012	75.40	1	عال
بعد تشارك في المعرفة		3.666	0.707	73.20	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد تشارك في المعرفة، جاءت العبارة رقم (13) تعمل ثقافة مؤسساتكم على تشجيع العمل التشاركي وتبادل الأفكار والمعارف في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه مستوى عال من القبول والموافقة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.77)، وبوزن نسبي %75.40 وبلغ انحرافها المعياري 1.012، كما وقعت العبارة رقم (11) في المرتبة الثانية على الترتيب وضمن مجال مستوى عال من القبول والموافقة؛

وقعت العبارة رقم 10 لدى مؤسساتكم هيكل تنظيمي مرن يسهل عملية نقل المعرفة وتشاركتها مع الآخرين في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب عبارات بعد تشارك في المعرفة، بوزن نسبي %72.80، وبمتوسط حسابي (3.64)، وهي ضمن مجال الاتجاه مستوى عال من القبول والموافقة، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها المعياري 1.203 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1).

في حين وقعت العبارة رقم 12 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه عال، أي موافقة موظفي المؤسسة محل الدراسة بمستوى عال من القبول والموافقة، على أن مؤسساتهم تنجز نشرات داخلية وتقارير اللقاءات الدورات التدريبية ومطبوعات لنشر وتوزيع المعارف الجديدة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.54)، وانحراف معياري (1.022)، وبوزن نسبي %70.80.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد التشارك في المعرفة، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.66)، وبوزن نسبي %73.20، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.707)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد التشارك في المعرفة، ما يجعلنا نقول أن

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

عينة الدراسة بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء لهم توجه عال نحو دور بعد تشارك في المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

1-4 تحليل عبارات بعد تطبيق المعرفة

جدول رقم (17) العبارات المتعلقة ببعدها تطبيق المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
14	تعطي مؤسستكم الصلاحيات والحرية الكافية للموظفين من أجل تطبيق معارفهم الجديدة	3.82	0.970	76.40	1	عال
15	تعمل مؤسستكم على إزالة العوائق التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة	3.77	0.902	75.40	2	عال
16	تتابع مؤسستكم باستمرار تطبيق المعرفة لدعم استثمار الأفكار الجديدة	3.64	0.959	72.80	4	عال
17	تشجع مؤسستكم على تطبيق الأفكار الإبداعية.	3.72	0.916	74.40	3	عال
	بعد تطبيق المعرفة	3.737	0.749	74.60	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعدها تطبيق المعرفة، جاءت العبارة رقم (14) تعطي مؤسستكم الصلاحيات والحرية الكافية من أجل تطبيق معارفهم الجديدة في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى عال من القبول والموافقة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.82)، وبوزن نسبي 76.40%؛ وبلغ انحرافها معياري 0.970، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، ووقعت العبارة رقم (15) في المرتبة الثانية ضمن مجال مستوى عال من القبول والموافقة؛ جاءت العبارة رقم (17) تشجع مؤسستكم على تطبيق الأفكار الإبداعية في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب عبارات بعد تطبيق المعرفة، بوزن نسبي 74.40%، ومتوسط حسابي (3.72)، وهي ضمن مجال مستوى عال من القبول والموافقة، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 0.916؛ في حين وقعت العبارة رقم 16 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه عال، أي موافقة موظفي مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بمستوى عال من القبول والموافقة، على أن مؤسستهم تتابع باستمرار تطبيق

الفصل الثاني.....دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

المعرفة لدعم استثمار الأفكار الجديدة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.64) ، وانحراف معياري (0.959) ، وبوزن نسبي 72.80%.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعء تطبيق المعرفة، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.73)، وبوزن نسبي 74.60% ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.749) ، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد تطبيق المعرفة، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه عال نحو دور وأهمية بعد تطبيق المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

2- تحليل عبارات المتعلقة بمحور أداء الموارد البشرية

جدول رقم: (18) العبارات المتعلقة بمحور أداء الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
18	يلتزم الموظفون بأخلاقيات العمل عند القيام بأعمالهم	3.64	1.203	72.80	11	عال
19	تشكل الحوافز المادية دافعا قويا لجعلكم تميزون في أدائكم.	3.74	1.069	74.80	8	عال
20	تتوفر الوظائف والمهام التي يمارسها موظفيكم على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.	3.62	1.138	72.40	12	عال
21	تهتم مؤسستكم بتحسين أداء الموظفين وتقوم بوضع نظام لتقييم الأداء.	3.85	1.204	77.00	5	عال
22	يتم الرجوع إلى السجلات الخاصة بتقييم أداء الموظفين باستمرار.	3.82	1.144	76.40	6	عال
23	تعمل رقابة المسؤولين على الرفع من جودة أداء الموظفين في مؤسستكم.	3.72	1.213	74.40	10	عال
24	يتم تقييم الأداء للموظفين وفق معايير محددة وموضوعية.	3.95	1.050	79.00	2	عال
25	تستخدم مؤسستكم الأدوات والتقنيات الحديثة (كاميرات المراقبة) لمتابعة أداء الموظفين	3.87	0.978	77.40	3	عال
26	يعتبر نظام تقييم الأداء لديكم نظام محفز على الأداء.	3.85	0.961	77.00	4	عال
27	يحقق نظام التقييم درجة عالية من الرضا في مؤسستكم.	3.72	1.075	74.40	9	عال

الفصل الثاني.....دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

28	تتم مؤسستكم بالاستثمار في رأس المال الفكري وتعتبره معيارا لتقييم الأداء.	3.79	1.128	75.80	7	عال
29	تسعي مؤسستكم لتحسين نوعية القرارات التي ترفع من كفاءة أداء موظفيها.	3.87	0.978	77.40	3	عال
30	يساهم الموظفون في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء.	4.00	0.918	80.00	1	عال
محور أداء الموارد البشرية		3.802	0.646	76.00	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية، فقد جاءت العبارة رقم (30) توفر مؤسستكم الظروف الملائمة لرفع أداء موظفيها، في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه عال، بلغت قيمة متوسطها الحسابي(4.00) ، وانحراف معياري(0.918) ، ووزن نسبي 80.00%، وقعت العبارة رقم (24) يتم تقييم الأداء للموظفين وفق معايير محددة وموضوعية في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه عال، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي(3.95) ، وانحراف معياري(1.050) ، ووزن نسبي 79.00%؛

جاءت العبارة رقم (25)تستخدم مؤسستكم الأدوات والتقنيات الحديثة (كاميرات المراقبة) لمتابعة أداء الموظفين، في الترتيب الثالث وضمن مجال الاتجاه عال، بلغت قيمة متوسطها الحسابي(3.87) ، وانحراف معياري (0.978)، ووزن نسبي 77.40%، جاءت باقي عبارات هذا المحور أداء الموارد البشرية ضمن المجال عال؛

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور أداء الموارد البشرية، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه عال فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي(3.80) ، وبوزن نسبي 76.00% ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة(0.646) ، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا المحور، ما يجعلنا نقول أن عينة الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو محور أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم: (19) ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة.

أبعاد إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
---------------------	-----------------	-------------------	----------------	---------	---------

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

بعد اكتساب وتوليد المعرفة	3.55	0.714	71.00	4	عال
بعد تخزين المعرفة	3.68	0.818	73.60	2	عال
بعد تشارك في المعرفة	3.66	0.707	73.20	3	عال
بعد تطبيق المعرفة	3.73	0.749	74.60	1	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد عمليات إدارة المعرفة، فإن المؤسسة محل الدراسة قد أولت اهتمامها الأكبر لبعد تطبيق المعرفة مقارنة بالأبعاد الأخرى لأبعاد عمليات إدارة المعرفة، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بوزن نسبي %74.60، بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1) (0.749)، وفي الترتيب الثاني بعد تخزين المعرفة الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن الدرجة العالية كذلك، بوزن نسبي %73.60، بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.818)، ويأتي في الترتيب الثالث بعد تشارك في المعرفة ضمن مجال الاتجاه عال، في حين يأتي الترتيب الأخير لبعد اكتساب وتوليد المعرفة والأقل أهمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة من الأبعاد الأخرى، ضمن المجال العال من القبول والموافقة بوزن نسبي %71.00، بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypothèses)

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات الموظفين نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، واختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

أولاً: اختبار قوة وصلاحيّة النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3؛

لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (اختبار التحمل **Tolérance**) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

النموذج حيث؛ أن نقص السماح عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة؛

لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين

(Variance Inflation Factor) VIF وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم

معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

الجدول رقم (20): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	بعد اكتساب وتوليد المعرفة	بعد تخزين المعرفة	بعد تشارك في المعرفة	بعد تطبيق المعرفة
بعد اكتساب وتوليد المعرفة	1	**0.420	**0.471	**0.490
بعد تخزين المعرفة	**0.420	1	**0.445	**0.548
بعد تشارك في المعرفة	**0.471	**0.445	1	**0.494
بعد تطبيق المعرفة	**0.490	**0.548	**0.494	1

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $1 \leq \alpha \leq 0.05$.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha \leq 0.01$.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول رقم (20) أعلاه أن هناك أن هناك قوة ارتباطية بينية

للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل

على قوة نموذج الدراسة.

جدول رقم (21): قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح بين للمتغيرات المستقلة.

Collinearity Statistics			
النتيجة	Tolerance التباين المسموح	VIF	المتغيرات المستقلة
لا يوجد تداخل	0.676	1.480	بعد اكتساب وتوليد المعرفة
لا يوجد تداخل	0.646	1.549	بعد تخزين المعرفة
لا يوجد تداخل	0.663	1.509	بعد تشارك في المعرفة
لا يوجد تداخل	0.581	1.720	بعد تطبيق المعرفة

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (**Variance Inflation Factor**) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية¹ (10) وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل (**Tolérance**) كلها أكبر من 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (**Multiple Linear Régression**)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

جدول رقم: (22) نتائج اختبار أنوفا معنوية النموذج

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,498	4	3,125	31,312	0,000 ^b
	Residual	3,393	34	0,100		
	Total	15,891	38			
a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية						
b. Predictors: (Constant), بعد تشارك في المعرفة بعد تخزين المعرفة، بعد اكتساب وتوليد المعرفة، بعد تطبيق المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 31.312$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن

¹ أحمد حامد وآخرون: خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017، ص 24.

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value}=0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الموارد البشرية من خلال تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة أبعاد عمليات إدارة المعرفة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE= 0.100$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم: (23) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.887$		الخطأ المعياري للتقدير $= 0.315$			
معامل التحديد $R^2 = 0.786$		قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.761$			
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	0.199	0.328	/	0.605	0.550
بعد اكتساب وتوليد المعرفة	0.190	0.087	0.210	2.177	0.037
بعد تخزين المعرفة	0.178	0.078	0.225	2.283	0.029
بعد تشارك في المعرفة	0.313	0.089	0.342	3.514	0.001
بعد تطبيق المعرفة	0.302	0.090	0.350	3.367	0.002

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية قدرت $R = 0.887$ أي ما يعادل نسبة 88.70%، ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.786$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 78.60% من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية يفسره المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة، وأن الباقي 21.40% ترجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة، والتابع أداء الموارد البشرية، فإن أي زيادة أو تحسين في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة عمليات إدارة المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء الموارد البشرية بمقدار معين.

من خلال قيم بيتا β نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة لعمليات إدارة المعرفة على المتغير التابع أداء الموارد البشرية على النحو التالي:

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

- المرتبة الأولى بعد تطبيق المعرفة بقوة تأثير (0.350).

- المرتبة الثانية بعد تشارك في المعرفة بقوة تأثير (0.342).

- المرتبة الثالثة بعد تخزين المعرفة بقوة تأثير (0.225).

- المرتبة الرابعة بعد اكتساب وتوليد المعرفة بقوة تأثير (0.210).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأداء الموارد البشرية المتوقعة الذي نرسم له بالرمز Y ونرمز لبعدها
 اكتساب وتوليد المعرفة بالرمز X_1 ، بعد تخزين المعرفة بالرمز X_2 ، بعد تشارك في المعرفة بالرمز X_3 ، بعد تطبيق المعرفة
 بالرمز X_4 ،

$$Y=0.199+0.190x_1+0.178x_2+0.313x_3+0.302x_4$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في
 الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل،
 والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض
 البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي
 لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب وتوليد المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صندوق الضمان
 الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
 لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم
 بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن
 هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند
 معرفة قيمة المتغير المستقل .

جدول رقم: (24) نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

1	Regression	6,448	1	6,448	25,264	0,000 ^b
	Residual	9,443	37	0,255		
	Total	15,891	38			
a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية						
b. Predictors: (Constant), بعد اكتساب وتوليد المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 25.264$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05 ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الموارد البشرية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد اكتساب وتوليد المعرفة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.255$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم: (25) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.637$					الخطأ المعياري للتقدير = 0.505
معامل التحديد $R^2 = 0.406$					قيمة معامل التحديد المعدل = 0.390
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.754	0.416	/	4.220	0.000
بعد اكتساب وتوليد المعرفة	0.577	0.115	0.637	5.026	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد اكتساب وتوليد المعرفة وأداء الموارد البشرية قدرت $R = 0.637$ أي ما يعادل نسبة 63.70%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.406$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 40.60%، من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد اكتساب وتوليد المعرفة، وأن الباقي 59.40%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.505 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.577$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد اكتساب وتوليد المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء الموارد البشرية بمقدار 0.577، وللمعلمة

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

مستوى معنوية مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد اكتساب وتوليد المعرفة في التأثير الإيجابي على أداء الموارد البشرية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء الموارد البشرية الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد اكتساب وتوليد المعرفة بالرمز X.

$$Y=1.754+0.577x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب وتوليد المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

جدول رقم: (26) نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,862	1	6,862	28,116	0,000 ^b
	Residual	9,030	37	0,244		
	Total	15,891	38			
a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية						
b. Predictors: (Constant), بعد تخزين المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 28.116$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05 ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الموارد البشرية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد تخزين المعرفة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.244$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (27) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.657$ الخطأ المعياري للتقدير $= 0.494$					
معامل التحديد $R^2 = 0.432$ قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.416$					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.889	0.369	/	5.115	0.000
بعد تخزين المعرفة	0.519	0.098	0.657	5.302	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط التناهي بين بعد تخزين المعرفة مع أداء الموارد البشرية قدرت $R = 0.657$ أي ما يعادل 65.70%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.432$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 43.20%، من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد تخزين المعرفة، وأن الباقي 56.80%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.494 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.519$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد تخزين المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء الموارد البشرية بمقدار 0.519، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.889 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد تخزين المعرفة في التأثير الإيجابي على أداء الموارد البشرية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء الموارد البشرية الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد تخزين المعرفة بالرمز X .

$$Y = 1.889 + 0.519X$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

1- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك في المعرفة في أداء تحسين الموارد البشرية بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (28): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,097	1	8,097	38,435	0,000 ^b
	Residual	7,794	37	0,211		
	Total	15,891	38			
a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية						
b. Predictors: (Constant), بعد تشارك في المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 38.435$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05 ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الموارد البشرية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد تشارك المعرفة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.211$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (29) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.714$ الخطأ المعياري للتقدير $= 0.458$					
معامل التحديد $R^2 = 0.510$ قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.496$					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.412	0.393	/	3.596	0.001
بعد تشارك في المعرفة	0.652	0.105	0.714	6.200	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد تخزين المعرفة مع أداء الموارد البشرية قدرت $R = 0.714$ أي ما يعادل 71.40%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.652$ حيث؛ يشير إلى 65.20%، من التباين الحاصل في أداء الموارد البشرية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد تشارك المعرفة، وأن الباقي 65.20%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.485 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.652$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد تشارك المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء الموارد البشرية بمقدار 0.652، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.412 تحت مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد تشارك المعرفة في التأثير الإيجابي على أداء الموارد البشرية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء الموارد البشرية الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد تشارك المعرفة بالرمز X .

$$Y = 1.412 + 0.652x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفرى ونقبل الفرض

البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك في المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

جدول رقم (30) نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,820	1	8,820	46,149	0,000 ^b
	Residual	7,071	37	0,191		
	Total	15,891	38			
a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية						
b. Predictors: (Constant), بعد تطبيق المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 46.149$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05 ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء الموارد البشرية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد تطبيق المعرفة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.191$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (31) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.745$ الخطأ المعياري للتقدير $= 0.437$					
معامل التحديد $R^2 = 0.555$ قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.543$					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.402	0.360	/	3.891	0.000
بعد تطبيق المعرفة	0.642	0.095	0.745	6.793	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي: مة

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد تطبيق المعرفة وأداء الموارد البشرية قدرت $R = 0.745$ أي ما يعادل نسبة 74.50%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.555$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 55.50%، من التباين الحاصل في وأداء الموارد البشرية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد تطبيق المعرفة، وأن الباقي 44.50%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.437 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.642$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد تطبيق المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء الموارد البشرية بمقدار 0.642، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل؛

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء الموارد البشرية الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل

بعد تطبيق المعرفة بالرمز X.

$$Y = 1.402 + 0.642x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

الفصل الثاني..... دراسة حالة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على الدور الإيجابي الذي تساهم به إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)؛

كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد اكتساب وتوليد المعرفة، بعد تخزين المعرفة، بعد تشارك في المعرفة، بعد تطبيق المعرفة) على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؛

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، حسب قيم بيتا β في لاختبار الانحدار المتعدد كانت كالتالي:

- المرتبة الأولى بعد تطبيق المعرفة بقوة تأثير (0.350).
- المرتبة الثانية بعد تشارك في المعرفة بقوة تأثير (0.342).
- المرتبة الثالثة بعد تخزين المعرفة بقوة تأثير (0.225).
- المرتبة الرابعة بعد اكتساب وتوليد المعرفة بقوة تأثير (0.210).

في حين أن تأثيراتهم كانت كلها إيجابية

الخاتمة

الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية " من خلال دراسة ميدانية خاصة بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، وقد تم عرضها في فصلين: فصل تمثل في الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية وكذا أثر وانعكاسات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية والفصل الثاني تضمن الإطار التطبيقي في المؤسسة.

حيث تم الاستخلاص من الجانب النظري لهذه الدراسة أهمية وأهداف وأبعاد إدارة المعرفة خاصة بعد تطبيق أغلب المؤسسات لإدارة المعرفة، فإدارة المعرفة من أهم مقومات نجاح المنظمات من خلال جمع البيانات وتحويلها إلى المعلومات ثم إلى معرفة لاتخاذ القرارات، كما بينت هذه الدراسة عمليات تطبيق إدارة المعرفة ومتطلباتها مما يتيح الاستفادة أكبر للموارد البشرية في تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال النتائج التي يتوصلون إليها .

وقد سلطت الدراسة الضوء على تأثير إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء فبالاعتماد على الاستبيان توصلنا إلى إثبات الدور المهم والفعال لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية.

أولا :الاستنتاجات النظرية:

- 1- تعتبر المعرفة أهم مقومات نجاح المنظمات وقدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات الحاصلة في عالم الأعمال.
- 2- إدارة المعرفة هي الإدارة التي تخلق قيمة للمنظمة وتدفعها لإنتاج المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية.
- 3- إن تطبيق إدارة المعرفة يستدعي ممارسة مجموعة العمليات الجوهرية وهي: اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة.
- 4- لإدارة المعرفة علاقة وثيقة بأداء الموارد البشرية ولها دور فعال في تطوير أداء الموارد .
- 5- يتم تقييم الأداء للموارد البشرية بالاعتماد على مجموعة من الطرق و الأليات .
- 6- يعتبر الأداء المحدد الرئيسي لنجاح المنظمات باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة.

ثانيا :الاستنتاجات التطبيقية

- 1- من خلال عينة الدراسة التي شملت كلا الجنسين نستنتج أن بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة) تمنح فرص التوظيف لكلا الجنسين الذكور والإناث؛
- 2- غالبية الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، سنهم يتراوح بين 30 إلى 40 سنة، وهذا يشير على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الفئات الشبانية، واستغلال طاقاتهم الابتكارية؛

- 3- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد إدارة المعرفة، البعد الأقوى والذي توليه المؤسسة محل الدراسة اهتمام أكبر، هو بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي 3.73 أعلى من المتوسطات الحسابية للأبعاد الأخرى.
- 4- نتج عن تحليل آراء اتجاهات موظفي المؤسسة محل الدراسة محور إدارة المعرفة، أن لها دور فعال بدرجة عالية، وهذا بناء على إجاباتهم حيث؛ كانت إجاباتهم على محور إدارة المعرفة بدرجة موافقة عالية وبتوسط قدر ب3.73.
- 5- نتج عن تحليل آراء اتجاهات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة على محور أداء الموارد البشرية، انتمائه لدرجة مستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.80 .
- 6- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور إدارة المعرفة ومحور أداء الموارد البشرية حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.887 أي ما يعادل نسبة 88.70% ارتباط طردي قوي.
- 7- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الفرعية المستقلة لأبعاد إدارة المعرفة والمتغير التابع أداء الموارد البشرية.
- 8- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة لاختبار الانحدار الخطي المتعدد وجود آثار إيجابية ودلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور إدارة المعرفة والمتغير التابع أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- 9- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة لاختبار الانحدار الخطي البسيط وجود آثار إيجابية ودلالة إحصائية بين مختلف أبعاد إدارة المعرفة لأبعاد إدارة المعرفة (بعد اكتساب وتوليد المعرفة، بعد تخزين المعرفة، بعد تشارك في المعرفة، بعد تطبيق المعرفة) على أداء الموارد البشرية.

10- ثالثا: الاقتراحات

1. يتوجب على مؤسسة **casnos** بالمسيلة الاهتمام بالجانب المعرفي أكثر و القيام بدورات تدريبية للموظفين خارج المؤسسة لتحسين و زيادة رصيدهم المعرفي والاستفادة منه داخل المؤسسة .
2. فتح المجال للموظفين للمشاركة في الملتقيات وورشات العمل و تشجيعهم على الالتحاق بالمؤتمرات والندوات لتبادل ونقل المعرفة.
- 4- حسن استثمار المعرفة والخبرات المتراكمة لدى الموظفين وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم و الاستماع لأرائهم .
- 5- تشجيع المؤسسة للموظفين على الإبداع والابتكار و توفير الظروف الملائمة لذلك.
- 6- يتوجب على المؤسسة التركيز أكثر على ذوي الشهادات الجامعية و الدراسات العليا الذين يملكون كفاءة وقدرات معرفية تساعد على رفع مستوى المؤسسة.

8- الاهتمام بالتحفيز المادي و المعنوي و ربطه بمستوى الأداء العملي والفكري.

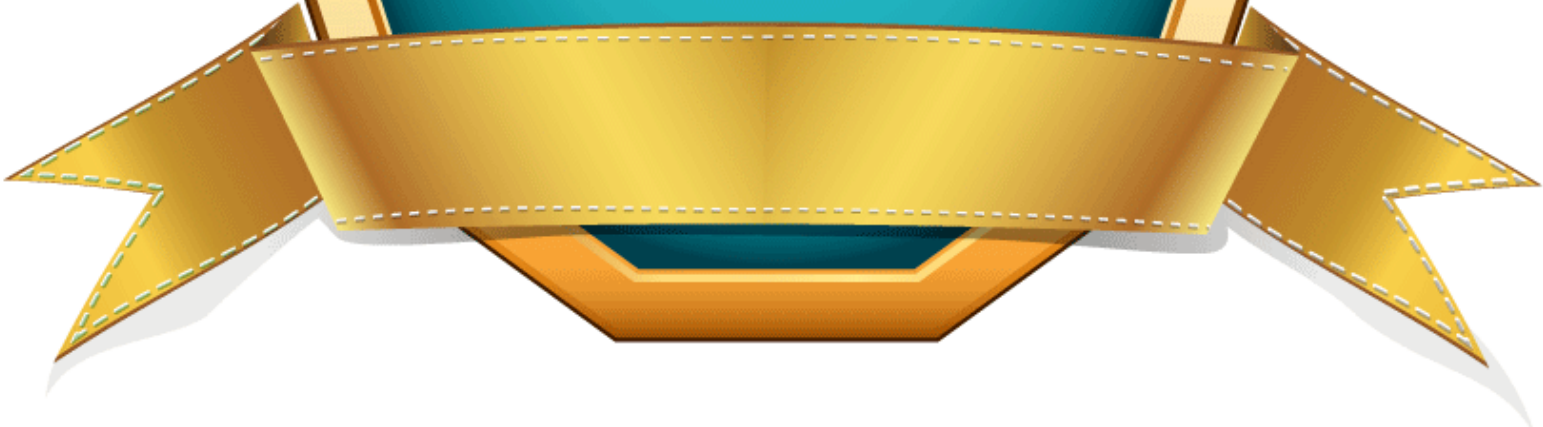
رابعا: آفاق الدراسة.

يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجدده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي

بحاجة للبحث العلمي منها:

- 1- دور إدارة المعرفة في إرساء مجتمع المعرفة
- 2- دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة
- 3- تطبيق إدارة المعرفة و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد يوسف دودين، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان _الاردن، 2012.
2. بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية – المفاهيم و الأسس، الأبعاد و الإستراتيجيات ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2020
3. حسي حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار تكاملي) ط1 عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2010
4. حمزة الجبالي، تنمية وادارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن – 2016
5. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء ط1 1429_2008
6. زيد منير عبودي، ادارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان _الاردن، 2006
7. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013
8. طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، عمان، دار البداية ناشرون و موزعون، ط1 2013
9. عامر عبد الرزاق ناصر ادارة المعرفة _في اطار نظم الذكاء والأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2015 .
10. عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، المنصورة، 2007
11. عبد الستار العلي واخرون، المدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط1 عمان الأردن 2006/1426.

12. عمان، ط1 ، 2014

13. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن

14. فايز عبد الرحمان، التعلم التنظيمي، دار الجليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011

15. القيسي محمد وائل ، الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008 ، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية ، الرياض، ط1 2016

16. مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن،

17. محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعزز للنشر و التوزيع ، الأردن، عمان، ط1، 2014

18. مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية: الإتجاهات المعاصرة، الليل العربية ، القاهرة، مصر ، 2007

19. مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية _ادارة الأفراد _دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان _الأردن_2000.

20. الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي ، الأردن، عمان ، ط1 ، 2008

21. نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عمان _الاردن جدارا، 1429هـ_2009م ط1

22. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

المذكرات

23. أوغراب محمد و أمبارك علي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر إدارة إدارة اعمال الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان 2016/2015

24. بوبكر سومية، أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مكمله ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي علوم تسيير، جامعة أم البواقي، 2018

25. بوخديمي نزيهان، بوجوان سلمى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملين، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص: إدارة أعمال مؤسسات، جامعة بومرداس 2017

26. بوريب زين الدين، بومكرك وليد، اثر ادارة المعرفة في أداء الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، ادارة الموارد البشرية، 2018/2017
27. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة نيل شهادة دكتوراه في العلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد
28. دحيري الشيماء، بن قسيمة بركة، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية، أطروحة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020,2021
29. زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016.
30. سارة بن قيراط، دور ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية، اطروحة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر
31. سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات القسنطينية بقطاع غزة، جامعة الأزهر غزة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير أصول التربية، 1432هـ،/2011
32. عمران شهيناز، علاقة الرقابة بتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي 2013
33. غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2018_2017

ملتقيات ومجلات:

34. ابو القاسم حمدي، الهاشمي بعاج، دور التعلم غير رسمي في تنمية المعارف الضمنية الموارد البشرية، الملتقى العلمي الوطني حول أثر ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة، الجزائر، الخميس 16 نوفمبر 2017.

35. أحمد حامد واخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.

36. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020



قائمة

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم: (1-1) الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر إدارة أعمال في علوم التسيير

تحت إشراف:

عطالله ياسين

إعداد الطالبتين:

معتوق مروة

قشيش الزهرة

في إطار تحضير مذكرة ماستر بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية"، أستسمحكم في المشاركة والمساهمة في إثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة، ويشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، سعياً منا لمعرفة وجهة نظركم كمهنيين وأكاديميين، قناعة منا بموضوعيتكم وكونكم ستولون كل الاهتمام لهذه الأسئلة.

مع شكرنا المسبق، نتعهد لكم أن تحاط مساهماتكم بالسرية التامة، وأنها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا مني فائق الشكر والاحترام.....

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول: بيانات عامة

ملاحظة: يرجى الإشارة إلى الإجابة المناسبة بوضع علامة (X)

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة من 50 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس ماجستير/ماجستير أخرى دكتوراه

4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: عمليات إدارة ا

رقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
البعد الأول: اكتساب وتوليد المعرفة						
01	تشجع مؤسستكم الموظفين على طرح الأفكار للاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم					
02	تعمل مؤسستكم على تشجيع الموظفين للمشاركة في الندوات وورشات العمل والملتقيات.					
03	تستقطب مؤسستكم موظفيها من ذوي خبرات والمهارات العالمية ومن مختلف المصادر الخارجية.					
04	يعتمد موظفيكم على أنفسهم في إكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم					
05	تقوم مؤسستكم بدورات تدريبية لمواردها البشرية خارج المؤسسة لاكتساب المعرفة.					

البعد الثاني: تخزين المعرفة:						
					06	تعتمد مؤسساتكم على التوثيق لحفظ المعرفة الصريحة (الارشيف والمستندات الورقية).
					07	تعتمد مؤسساتكم على الوسائل والأدوات الالكترونية الحديثة (الحواسيب الأقراص، قواعد وبيانات إلكترونية) لحفظ المعرفة.
					08	تعمل مؤسساتكم على مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.
					09	تملك مؤسساتكم أنظمة معلومات لتخزين المعرفة وصيانتها والحفاظة عليها.
البعد الثالث: تشارك في المعرفة						
					10	لدى مؤسساتكم هيكل تنظيمي مرن يسهل عملية نقل المعرفة وتشاركتها مع الآخرين.
					11	يوجد وسائل اتصال حديثة لدعم وتشارك المعرفة.
					12	تنجز مؤسساتكم نشرات داخلية وتقارير اللقاءات الدورات التدريبية ومطبوعات لنشر وتوزيع المعارف الجديدة.
					13	تعمل ثقافة مؤسساتكم على تشجيع العمل التشاركي وتبادل الأفكار والمعارف.
البعد الرابع: تطبيق المعرفة						
					14	تعطي مؤسساتكم الصلاحيات والحرية الكافية للموظفين من أجل تطبيق معارفهم الجديدة.
					15	تعمل مؤسساتكم على إزالة العوائق التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة.
					16	تتابع مؤسساتكم باستمرار تطبيق المعرفة لدعم استثمار الأفكار الجديدة.
					17	تشجع مؤسساتكم على تطبيق الأفكار الإبداعية.

المحور الثالث: أداء الموارد البشرية.

رقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
18	يلتزم الموظفون بأخلاقيات العمل عند القيام بأعمالهم					

					تشكل الحوافز المادية دافعا قويا لجعلكم تميزون في أداؤكم.	19
					تتوفر الوظائف والمهام التي يمارسها موظفيكم على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.	20
					تتحمم مؤسساتكم بتحسين أداء الموظفين وتقوم بوضع نظام لتقييم الأداء.	21
					يتم الرجوع إلى السجلات الخاصة بتقييم أداء الموظفين باستمرار.	22
					تعمل رقابة المسؤولين على الرفع من جودة أداء الموظفين في مؤسساتكم.	23
					يتم تقييم الأداء للموظفين وفق معايير محددة وموضوعية.	24
					تستخدم مؤسساتكم الأدوات والتقنيات الحديثة (كاميرات المراقبة) لمتابعة أداء الموظفين	25
					يعتبر نظام تقييم الأداء لديكم نظام محفز على الأداء.	26
					يحقق نظام التقييم درجة عالية من الرضا في مؤسساتكم.	27
					تتحمم مؤسساتكم بالاستثمار في رأس المال الفكري وتعتبره معيارا لتقييم الأداء.	28
					تسعى مؤسساتكم لتحسين نوعية القرارات التي ترفع من كفاءة أداء موظفيها.	29
					يساهم الموظفون في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء	30

شكرا لكم على تفهمكم وحسن تعاونكم

الملحق رقم: (2-2) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الجامعة	الأستاذ	الرقم
جامعة مسيلة	حوحو مصطفى	01
جامعة مسيلة	بركاتي الحسين	02
جامعة مسيلة	قروش عيسى	03

الملحق رقم (2-3) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS.V26) Statistical Package for the Social Sciences

أولا: صدق الاستبيان.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور عمليات إدارة المعرفة:

1-1 اكتساب وتوليد المعرفة

CORRELATIONS

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 ind1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes		
Output Created		30-MAY-2022 18:22:09
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\.spss\معتوق مرودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 ind1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:01,73
	Elapsed Time	00:00:01,83

[DataSet1] C:\Users\ramdane pc\.spss\معتوق مرودة.sav

Correlations							
		q1	q2	q3	q4	q5	ind1
q1	Pearson Correlation	1	,420**	,482**	,515**	,283	,764**
	Sig. (2-tailed)		,008	,002	,001	,081	,000

	N	39	39	39	39	39	39
q2	Pearson Correlation	,420**	1	,376*	,394*	,130	,661**
	Sig. (2-tailed)	,008		,018	,013	,429	,000
	N	39	39	39	39	39	39
q3	Pearson Correlation	,482**	,376*	1	,505**	,368*	,774**
	Sig. (2-tailed)	,002	,018		,001	,021	,000
	N	39	39	39	39	39	39
q4	Pearson Correlation	,515**	,394*	,505**	1	,189	,733**
	Sig. (2-tailed)	,001	,013	,001		,248	,000
	N	39	39	39	39	39	39
q5	Pearson Correlation	,283	,130	,368*	,189	1	,577**
	Sig. (2-tailed)	,081	,429	,021	,248		,000
	N	39	39	39	39	39	39
ind1	Pearson Correlation	,764**	,661**	,774**	,733**	,577**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39	39
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

2-1 تخزين المعرفة

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=q6 q7 q8 q9 ind2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIR WISE.

```

Correlations

Notes		
Output Created	30-MAY-2022 18:23:37	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\.spss\معتوق مروة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q6 q7 q8 q9 ind2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIR WISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,22
	Elapsed Time	00:00:00,29

Correlations						
		q6	q7	q8	q9	ind2
q6	Pearson Correlation	1	,478**	,451**	,260	,802**
	Sig. (2-tailed)		,002	,004	,110	,000
	N	39	39	39	39	39
q7	Pearson Correlation	,478**	1	,223	,383*	,771**
	Sig. (2-tailed)	,002		,172	,016	,000
	N	39	39	39	39	39
q8	Pearson Correlation	,451**	,223	1	-,068	,574**
	Sig. (2-tailed)	,004	,172		,682	,000
	N	39	39	39	39	39
q9	Pearson Correlation	,260	,383*	-,068	1	,584**
	Sig. (2-tailed)	,110	,016	,682		,000
	N	39	39	39	39	39
ind2	Pearson Correlation	,802**	,771**	,574**	,584**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

3-1 تشارك في المعرفة

CORRELATIONS
/VARIABLES=q10 q11 q12 q13 ind3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIR WISE.

Correlations

Notes

Output Created		30-MAY-2022 18:24:57
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\.spss\معتوق مروة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q10 q11 q12 q13 ind3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Correlations

		q10	q11	q12	q13	ind3
q10	Pearson Correlation	1	,388*	,375*	,211	,783**
	Sig. (2-tailed)		,015	,019	,197	,000
	N	39	39	39	39	39
q11	Pearson Correlation	,388*	1	,398*	,201	,752**
	Sig. (2-tailed)	,015		,012	,220	,000
	N	39	39	39	39	39
q12	Pearson Correlation	,375*	,398*	1	-,131	,609**
	Sig. (2-tailed)	,019	,012		,426	,000
	N	39	39	39	39	39
q13	Pearson Correlation	,211	,201	-,131	1	,468**
	Sig. (2-tailed)	,197	,220	,426		,003
	N	39	39	39	39	39
ind3	Pearson Correlation	,783**	,752**	,609**	,468**	1

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	
	N	39	39	39	39	39

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4-1 تطبيق المعرفة

CORRELATIONS

/VARIABLES=q14 q15 q16 q17 ind4

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIR WISE.

Correlations

Notes		
Output Created		30-MAY-2022 18:26:05
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\.spss\معتوق مروة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q14 q15 q16 q17 ind4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIR WISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Correlations					
	q14	q15	q16	q17	ind4

q14	Pearson Correlation	1	,613**	,410**	,415**	,766**
	Sig. (2-tailed)		,000	,010	,009	,000
	N	39	39	39	39	39
q15	Pearson Correlation	,613**	1	,571**	,460**	,822**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,000
	N	39	39	39	39	39
q16	Pearson Correlation	,410**	,571**	1	,660**	,826**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000		,000	,000
	N	39	39	39	39	39
q17	Pearson Correlation	,415**	,460**	,660**	1	,789**
	Sig. (2-tailed)	,009	,003	,000		,000
	N	39	39	39	39	39
ind4	Pearson Correlation	,766**	,822**	,826**	,789**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): معشوقة مسس. و.ة المولود(ة) بتاريخ: 1999/11/02 ب. أولاد عبد (قبيلة)
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 707714/الصادرة بتاريخ: 2022-03-31 عن: أولاد م. ا. م.
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2022/2023
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "....."
.....
.....
.....

أصرح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/08

التوقيع والبصمة

.....





تصريح شرقي

باللتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): قنينة الزهرة المولود(ة) بتاريخ: 15-09-1996 ب: بلعانية
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200320938 الصادرة بتاريخ: 24/04/2006 عن: بلعانية
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم تسيير تخصص إدارة أعمال خلال السنة الجامعية 2022-2023
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: حرفة إدارة المدرسة في تحسين أداء المراد الشرب

أصرح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/06

التوقيع والبصمة

.....

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية وتم إجراء دراسة حالة لهذا الأثر من وجهة أراء عينة من موظفي مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)؛

اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة حيث؛ تكون مجتمع الدراسة من موظفي صندوق مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)، اختيرت من مجتمع الدراسة عينة عشوائية البالغ عددها 39 موظف؛ أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (بعد اكتساب وتوليد المعرفة، بعد تخزين المعرفة، بعد تشارك في المعرفة، بعد تطبيق المعرفة) على أداء الموارد البشرية. وتم إجراء دراسة حالة لهذا الأثر من وجهة أراء عينة من موظفي صندوق مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة)

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، أداء الموارد البشرية، موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (وكالة المسيلة).

Abstract:

The study aimed to know the role of knowledge management in improving the performance of human resources. A case study was conducted for this effect from the point of view of the opinions of a sample of employees of the Social Security Fund for non-wage employees (Al-Masila Agency)؛

In this field study, we relied on the questionnaire as a tool in collecting information and answering the problem and hypotheses of the study. The study population consisted of employees of the Social Security Corporation Fund for non-wage workers (Al-Masila Agency). A random sample of 39 employees was selected from the study population؛

This study showed a statistically significant effect of the dimensions of knowledge management (after acquiring and generating knowledge, after storing knowledge, after sharing knowledge, after applying knowledge) on human resources performance. A case study of this effect was conducted from the point of view of the opinions of a sample of employees of the Social Security Corporation Fund for non-wage workers (Al-Masila Agency).

Keywords: knowledge management, human resources performance, non-wage employees of the Social Security Corporation (Al-Masila Agency).

محمد بن عبد الله