



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



أثر إدارة المعرفة علي أداء الموارد البشرية
بالتطبيق علي عينة من البنوك التجارية
Impact of Knowledge Management on Human
Resources by Implication on a Sample of Commercial
Banks

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال

إشراف الدكتور:
سامي مصطفى محمد علي

إعداد الدراسة:
منى بابكر محمد مرجي

2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

قال الله تعالى:

(اَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ
(2) اَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ
الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ) (5)

صدق الله العظيم

(سورة العلق الآية 1-5)

الإهداء

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا
بذكرك .. ولا تطيب الاخرة الا بعفوك ولا تطيب الجنة الا برويتك فالحمد والشكر

والثناء لله أولاً و آخراً

الى من بلغ الرسالة وادي الامانة ونصح الامة الغدوة المهداة والنعمة المزجاء الى
نبي الرحمة ونور العالمين عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم سيدنا وحبينا محمد
صلي الله عليه واله وصحبه الطيبين.

الى من كلفه الله بالهبة والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من أحمل
أسمه بكل افتخار ارجو من الله أن يتقبله ويدخله فسيح جناته ، وستبقى كلماتك نجوم
اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الابد

والدي العزيز له الرحمة والمغفرة

الى ملاكى في الحياة الى معني الحب ومعنى الحنان والتفاني الى بسمة الحياة وسر
الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى أغلى الحبايب

امي الحبيبة

إلى

غرة عيني وقلبات كبدي أبنائي وبناتي ومستقبلي المزدهر وفقهم الله ورعاهم

الى

اخواني واخواتي رفقاء دربي في ظلمات الحياة سندي وقوتي بعد الله عزوجل اجذل
الشكر لمواقفكم النبيلة على مر الايام يا من تطلعتم لنجاحي بنظرات الامل

اخواني واخواتي

الى

شريك حياتي ورفيق دربي وامل حياتي، هو الذي يدفعني الي طريق النجاح
دوماً.الذي لا تفيه الكلمات والعبارات والعرفان لجميل العطاء

زوجي الغالي

والشكر موصول الى كل من ساعد على اتمام هذه الرسالة

الشكر والتقدير

قال الله تعالى { قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِن فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ }

سورة النمل الاية (40)

الشكر والمنه اولا لله سبحانه وتعالى على ما هدى ووفق وسدد حتى اكتمالي هذه الرسالة والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين وعلى اله وصحبة الطيبين الطاهرين اتقدم بجزيل الشكر والتقدير لادارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا التي منحتني هذه الفرصة واخص بالشكر استاذي الجليل المشرف د/ سامي مصطفى الذي تفضل مشكورا بقبول الاشراف على هذه الرسالة وحرصه على اكمالها وزودني في سبيل ذلك بنصائحة ومنحني وقته الثمين وعلمه الغزير وكرمة الفياض فاسأل الله تبارك وتعالى ان يبارك له في وقته وان يمد له في عمره ويجذل له الثواب ويسهل له الصعاب كما اتقدم بالشكر والاحترام والتقدير لاساتذتي محكمى الاستبانة د. عادل عيسى بدوي ، ود. عبد السلام حامد، أميره علي يحيى، على ما بذلوه من جهد في قراءة الرسالة وتحكيمها وعلى ما ابدوه من ملاحظات قيمة اثرت هذا البحث .

مستخلص

تناولت الدراسة مدى تأثير إدارة المعرفة علي أداء الموارد البشرية ، هدفت الدراسة الى توضيح مفهومى إدارة المعرفة واداء الموارد البشريه واختبار اثر ادارة المعرفة على اداء الموارد البشريه كما تطرق البحث الي مناقشة أحدث التطورات الأكاديمية التي شهدتها موضوع إدارة المعرفة في جوانبه المفاهيمية والتعاريفية.

تقديم اطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشريه وأهميتها وابرار احدث الطرق لقياس الأداء أهم طرق تطبيق إدارة المعرفة ايضاً تقديم استنتاجات وتوصيات يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات العامة على تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها لمواجهة تحديات معاصرة بكفاءة وفاعلية.

تكمن اهمية الدراسه في أنها تتناول موضوعا يهتم به سائر المنظمات، العامة والخاصة مهما كانت أنشطتها، تجارية، طبية، صناعية، تعليمية فهذه الدراسة توضح مدى ارتباط إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة وما العلاقة بينهما، وما حجم الفائدة التي تجنيها إدارة الموارد البشرية من إدارة المعرفة إذا تم استغلالها بالطريقة المثلى، وما أهمية إدارة المعرفة لاستغلال الكفاءات، علاوة على تحديد أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية، إتمدت هذه الدراسة علي الدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة الذي من خلاله تمت صياغة فرضيات الدراسة تتمثل الفرضية الرئيسية في أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة واداء الموارد البشرية ، حيث إستخدمت الدراسة المنهجي الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطي في بعض المصارف التجارية السودانية حيث تم الاعتماد علي اسلوب العينة ، ثم استخدام اساليب الاحصاء الوصفي والتحليلي لتحليل بيانات الاستبانه عبر برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، كما توصلت الدراسة الي عدة نتائج اهمها : وجود علاقة بين ادارة المعرفة واداء الموارد البشرية ، كما اوصت الدراسة بالآتي : إلحاح الموظفين بدورات تدريبية متخصصة في ادارة المعرفة لرفع مستوي الأداء وتطبيق المفاهيم المعرفية الحديثة .

ABSTRACT

The discusses the range of the knowledge management on the human resources performance ,the aimed to identify the concept of the knowledge management and the human resources performance and to discuss the modern academic management development that the topic of the knowledge management has been attained and its conceptual and definition aspects to introduce the conceptual frame to knowledge management and its important to show the strategically and approach to application of the knowledge management in the organizations and to introduce the finding and recommendation in light of it can help the organizations to conduct program of the knowledge management to meet the contemporary change with efficiency. Effectively .the important of the study represents in Discusses topic that study all public and private sector organization whatever its activities, commercial. medical industrial educational this study show to which extend the knowledge management impact on the human resources and what the benefit size that the human resources can gain from knowledge management if used in optimal way what the important of the knowledge management in utilizing the efficiencies staffs in additional to determine the important used of the knowledge management in the human resources this study depended on the previous studies in formed the study sample in its light the hypotheses formed The main hypothec there are relation between knowledge and management and human performance .the she researcher adopted descriptive analytical approach the study community the employers in the high administration middle level in some Commercial Sudanese banks whereas depend on the sample Then adopted the descriptive analytical approaches to analytical the questionnaire dates by the spss the study concluded several findings the important of its there are relationship between the knowledge management and the human resources the study recommended the following to should give the specialized training courses to in the knowledge management to raise the level of the performance and to implement the modern conceptual knowledge.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	العناوين
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص الدراسة
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
الفصل الأول	
الإطار العام للدراسة	
1	الإطار العام للدراسة
الفصل الثاني	
الإطار النظري	
20	المبحث الأول: نشأة وتطور ومفهوم واهمية إدارة المعرفة
46	المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية
الفصل الثالث	
الإطار المنهجي للدراسة	
74	نظرية الدراسة
76	- نموذج الدراسة - المقترح
76	- فرضيات الدراسة

77	- منهج الدراسة
77	- مجتمع الدراسة
77	- عينة الدراسة
77	- مصادر الحصول علي البيانات
78	- تطوير أداة قياس متغيرات الدراسة (الاستبانة)
78	- الأساليب الاحصائية المستخدمة
الفصل الرابع	
تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
81	المبحث الأول: الخصائص القياسية لمقياس إدارة المعرفة
92	المبحث الثاني: عرض النتائج وإختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس	
مناقشة النتائج والتوصيات	
112	أولاً : النتائج
117	ثانياً : التوصيات
120	قائمة المصادر والمراجع
125	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	نماذج دورة حياة إدارة المعرفة	جدول رقم (1\2)
27	توزيع مراحل إدارة المعرفة	جدول رقم (2/2)
30	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة	جدول رقم (3\2)
52	الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	جدول رقم (4/2)
81	إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور إكتساب المعرفة	جدول رقم (1/4)
82	إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور توزيع المعرفة	جدول رقم (2/4)
83	إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور تخزين المعرفة	جدول رقم (3/4)
84	إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور تطبيق المعرفة	جدول رقم (4/4)
85	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس إدارة المعرفة	جدول رقم (5/4)
86	إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الإنجاز	جدول رقم (6/4)
87	يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الخدمة المقدمة	جدول رقم (7/4)
88	يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور المشاركة	جدول رقم (8/4)
89	إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الرضا الوظيفي	جدول رقم (9/4)
91	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس أداء الموارد البشرية	جدول (10/4)
92	التوزيع التكراري لمتغير النوع	جدول رقم (11/4)
93	التوزيع التكراري لمتغير العمر	جدول رقم (12/4)
94	التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي	جدول رقم (13/4)
95	التوزيع التكراري الوظيفة	جدول رقم (14/4)
96	التوزيع التكراري سنوات الخبرة	جدول رقم (15/4)
97	التوزيع التكراري التخصص العلمي	جدول رقم (16/4)
100	ملخص تحليل التباين لنموذج الإنحدار المتعدد للفرضية الأولى	جدول رقم (17/4)

103	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	جدول رقم (18/3)
105	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم (19/3)
107	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم (20/3)
109	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم (21/3)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
38	أنماط ادارة المعرفة	شكل رقم (1\2)
39	نموذج إدارة المعرفة عند Duffy	شكل رقم (2\2)
43	العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة	شكل رقم (3\2)
51	المفهوم المتكامل لإدارة الموارد البشرية	شكل رقم (2-4)
66	عوامل البيئة التي تعدل وتؤثر في الأداء	شكل رقم (5\2)
	العوامل الدافعية والوقائية للرضا	شكل رقم (6\2)
92	التوزيع التكراري لمتغير النوع	شكل رقم (1/4)
93	التوزيع التكراري لمتغير العمر	شكل رقم (2/4)
94	التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي	شكل رقم (3/4)
95	التوزيع التكراري لمتغير الوظيفة	شكل رقم (4/4)
96	التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة	شكل رقم (5/4)
97	التوزيع التكراري لمتغير التخصص العلمي	شكل رقم (6/4)
99	العلاقة بين الإحتمال التجميبي المشاهد والإحتمال التجميبي المتوقع للبقاي المعيارية	شكل رقم (7/4)
101	نموذج تحليل المسار بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير	شكل رقم (8/4)
102	العلاقة بين الإحتمال التجميبي المشاهد والإحتمال التجميبي المتوقع للبقاي المعيارية	شكل رقم (9/4)
104	العلاقة بين الإحتمال التجميبي المشاهد والإحتمال التجميبي المتوقع للبقاي المعيارية	شكل رقم (10/4)
106	العلاقة بين الإحتمال التجميبي المشاهد والإحتمال التجميبي المتوقع للبقاي المعيارية	شكل رقم (11/4)
108	العلاقة بين الإحتمال التجميبي المشاهد والإحتمال التجميبي المتوقع للبقاي المعيارية	شكل رقم (12/4)

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

- 0-1 المقدمة
- 1-1 مشكلة الدراسة
- 2-1 أهمية الدراسة
- 3-1 فرضيات الدراسة
- 4-1 أهداف الدراسة
- 5-1 منهج الدراسة
- 6-1 حدود الدراسة
- 7-1 التعريفات الإجرائية
- 8-1 هيكل الدراسة

1-0 المقدمة:

إن المعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة. فالشركات تتحول شيئاً فشيئاً نحو أن تكون شركات قائمة على المعرفة، وأن المهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة.

لهذا فإن استقطاب المعرفة والحصول عليها من مصادر داخلية أو خارجية أصبح أكثر أهمية من الحصول على الأصول المادية . وأن استغلال هذه المعرفة بطريقة تتفوق بها على المنافسين أصبح أكثر أهمية من استغلال بقية مواردها، وأن كان استغلال بقية الموارد يعتمد على المعرفة المتاحة والقدرة على توظيفها بطريقة تحقق ميزة على المنافسين.

ولذا أصبح من الأهمية بمكان فهم العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية. وفي ظل ما تقدم فإنه أصبح هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارات المنظمات بشكل عام وإدارات الموارد البشرية بشكل خاص، تتمثل بعض هذه التحديات في تحقيق القيمة المضافة في جميع نشاطات المنظمة المستمر والسعي للأفضل والاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي إضافة إلى التجديد والابتكار والتحسين المستمر والتعلم وتطوير الذات جزء وهو هدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة وهذه التحديات تتطلب إدارة موارد بشرية معاصرة تواكب التغيرات في البيئة، قادرة على توفير وخلق مهارات بشرية عالية المستوى ومتنوعة وتوفير مرونة عالية في أدوار الأفراد، وخلق مجالات التعاون بينهم، وحل الصراعات لبناء منظمة قوية ترعى وتهتم بالعنصر البشري فيها.

1-1 مشكلة الدراسة:

هذه الدراسة جاءت لتسلط الضوء علي معرفة تلك الأسباب وسد الفجوة وذلك من خلال دراسة ادارة المعرفة واثرها علي إدارة الموارد البشرية بالمصارف السودانية وتنبولر مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية ؟
- 2- هل تساهم إدارة المعرفة في دافعية الإنجاز ؟
- 3- هل تساهم إدارة المعرفة في تشجيع المشاركة بين الموظفين ؟
- 4- هل تساهم ادارة المعرفة في تفعيل الخدمات المقدمة للموظفين؟
- 5- هل تحقق إدارة المعرفة الرضا الوظيفي ؟

1-2 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعا يهتم به سائر المنظمات، العامة والخاصة مهما كانت أنشطتها، تجارية، طبية، صناعية، تعليمية فهذه الدراسة توضح مدى ارتباط إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة وما العلاقة بينهما، وما حجم الفائدة التي تجنيها إدارة الموارد البشرية من إدارة المعرفة إذا تم استغلالها بالطريقة المثلى، وما أهمية إدارة المعرفة لاستغلال الكفاءات، علاوة على تحديد أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية.

1-3 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

*الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والخدمات المقدمة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمشاركة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي.

1-4 أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق مايلي:

- 1- مناقشة أحدث التطورات الأكاديمية التي شهدتها موضوع إدارة المعرفة في جوانبه المفاهيمية والتعاريفية.
- 2- تهدف الدراسة الي التعرف علي إدارة الموارد البشرية ومدى أهميتها وارتباطها بإدارة المعرفة
- 3- تقديم استنتاجات وتوصيات يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات العامة على تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها لمواجهة تحديات معاصرة بكفاءة وفاعلية ومدى تأثيره علي أداء الموارد البشرية.

1-5 منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها وجوانبها، والإجابة على تساؤلات الاشكالية واثبات صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي في الجانب النظري، المسحي والتحليلي في الجانب التطبيقي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها.

1-6 حدود الدراسة :

الحدود الزمانية : 2018 – 2019م.

الحدود المكانية : ولاية الخرطوم بعض المصارف السودانية (بنك فيصل الاسلامي - البنك الزراعي السوداني - بنك امدران الوطني).

1-7 التعريفات الإجرائية :

المعرفة :

يعرف سيفان المعرفة بأنها ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان (سيفان ، 2001).

إدارة المعرفة :

يعرف السلمي إدارة المعرفة بأنها الجمع المنظم للمعلومات من مصادرها داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها وإستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات بالمنظمة لتحقيق تحسين الأداء والإرتفاع إلي مستوي اعلي من الإنجاز ، (السلمي ، 2002 ، ص208).

الأداء:

يعتبر الأداء إنعكاس لقدرة المنظمة في تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأجل منها المتمثلة بأهداف البقاء والنمو والتكيف بإستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة.(مدني عبد القادر علاقي، 2007)

الإنجاز :

هو نتاج النشاط الذي يقوم به الفرد بقية تحقيق شئ ما أو إستكمال الوصول إليه كالإنجاز في العمل أو تحصيل مادة علمية أو نيل درجة مهنية.(عبد اللطيف خليفة ، 2000).

الخدمات المقدمة :

هي الخدمات المقدمة من إدارة شئون الموظفين لموظفيها والإجابة علي إستفساراتهم وطلباتهم كما تشمل خدمات التأمين الصحي.(زاهر عبد الرحيم، 2011).

المشاركة :

تشير إلي مدى مشاركة العاملين في فرق تحسين العمل والمشاركة في نظم إقتراحات في سبيل تحسين العمل والمشاركة في برامج التدريب والتطور من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة . (محمد حسين الرفاعي،2009م)

الرضا الوظيفي :

هو الرضا في العمل بصفة عامة يشير إلي المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يقوم به أو الذي يشغله وظروفه، كلما كانت مشاعر الشخص إيجابية يكون هناك تطابق لمدي إدراك الفرد فيما يعتقد. (ناصر محمد العديلي، 2009م)

1-9 هيكل الدراسة

تحتوي هذه الدراسة علي خمسة فصول حيث يشتمل الفصل الاول علي الإطار العام للدراسة أما الفصل الثاني بعنوان : مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة ويحتوي علي ثلاثة مباحث مقسمة كالآتي: المبحث الأول: نشأة وتطور ومفهوم وأهمية إدارة المعرفة، والمبحث الثاني: أداء الموارد البشرية، والمبحث الثالث: الدراسات السابقة، أما الفصل الثالث بعنوان:الدراسة الميدانية ويعرض من خلال نظرية الدراسة ونموذج الدراسة تحليل واختبار الفرضيات، منهج الدراسة- مجتمع الدراسة - عينة الدراسة مصادر الحصول علي البيانات، اما الفصل الرابع : تحليل البيانات أما الفصل الخامس:مناقشة النتائج والتوصيات واخيراً قائمة المصادر والمراجع ثم الملاحق.

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

(1) دراسة: سمر رجب سعيد عطا الله (2011م)⁽¹⁾ ، دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والذي يشمل "وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات" القطاع العام " شركتي الاتصالات الفلسطينية بالنل وجوال" القطاع الخاص، وأثرها في تنمية وتطور هذا القطاع في السلطة الوطنية الفلسطينية والاستفادة القصوى من تطبيق إدارة المعرفة للمحافظة على البقاء والنمو والتطور المستمر لهذا القطاع في ضوء مدى وضوح مفهوم وأهمية إدارة المعرفة وعملياتها. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانتيين لغرض جمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 140 إستبانة للقطاع العام و214 إستبانة للقطاع الخاص وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العنقودية من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات باستخدام العديد من الاختبارات منها اختبار الإشارة والانحدار المتعدد ومعامل ارتباط سبيرمان. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة ومستقبل قطاع الاتصالات وقدرته على البقاء تعزى لبعض الخصائص الشخصية في القطاعين العام والخاص، وبشكل عام تبين أن درجة الموافقة على جميع المجالات في القطاع الخاص أكبر من القطاع العام، مع وجود دور مهم ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة وتوزيعها) على قدرة القطاع العام على البقاء بينما لا يوجد دور مهم ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (تخزين المعرفة وتطبيقها) على قدرة القطاع العام على البقاء، ويوجد دور مهم ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة وتخزينها و توزيعها وتطبيقها) على مستقبل القطاع العام. أما بالنسبة للقطاع الخاص يوجد دور مهم ذي دلالة

(1) سمر رجب سعيد عطا الله ، دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011م.

إحصائية لإدارة المعرفة (تخزين المعرفة، توزيعها وتطبيقها) على قدرة القطاع على البقاء بينما تبين عدم وجود دور مهم لإدارة المعرفة (توليد المعرفة)، ووجود دور مهم ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة وتطبيقها) في مستقبل القطاع وتبين عدم وجود دور مهم لإدارة المعرفة (تخزين المعرفة وتوليدها) في مستقبل القطاع. وأوصت الدراسة بضرورة:-

- 1- البدء بعقد دورات تدريبية على أيدي خبراء متخصصين في مجال إدارة المعرفة.
- 2- تخصيص فريق مهني يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة المعرفة على مستوى القطاع ككل.
- 3- بناء القناعة الكاملة في المستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين بحجم المنافع والمكاسب التي يحققها منهج إدارة المعرفة.
- 4- تمكين العاملين من ذوي المعرفة والخبرة في حل مشكلات العمل وإسناد المناصب القيادية المهمة لهم. 5- التزام الإدارة العليا بموضوع إدارة المعرفة ورعايتها وتوفير السبل والوسائل لتطبيقها لضمان استمرار العمل.

(2) دراسة نضال محمد الزطمة بعنوان إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (2011) (1)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إدراك العاملين في الكليات التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة. التعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة لمدى تأثير إتباع منهج إدارة المعرفة وأثره على الأداء والتي تعزى للمتغيرات التالية)الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة

(1) نضال محمد الزطمة (2011م)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011م.

العمل، مكان العمل، مدة الخدمة في المؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: تحرص الكليات التقنية المتوسطة على توفير مصادر للحصول على المعلومات التي تساعد العاملين على وضع حلول للمشكلات التي تواجههم . تشجع الكليات التقنية المتوسطة العاملين فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل الأمر الذي يزيد من خبراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من المساهمة في تطوير المناهج الدراسية وتقديم المقترحات المتعلقة بعمل الكلية. توفر الكليات التقنية المتوسطة الخدمات الإلكترونية التي تتيح للعاملين الحصول على المعرفة وتناقلها فيما بينهم، وللطلبة متابعة المستجدات والمعلومات الخاصة بهم .تعمل الكليات التقنية المتوسطة على توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة التي تعمل على تخزين وتوفير الحماية المناسبة للمعلومات وتوفيرها للعاملين في الوقت المناسب.

(3) دراسة : Mansour & Ali required infrastructure for

(2013) implementation of knowledge management، Akbar⁽¹⁾

التي هدفت الي بيان متطلبات البنية التحتية في تنفيذ نظام اداره المعرفة ، توصلت نتائج الدراسه بان متغيرات البنية التحتية (الهيكل التنظيمي ،تكنولوجيا المعلومات ،الثقافه التنظيميه) لها دور كبير في تنفيذ اداره المعرفة (توليد ،تخزين ،نشر وتوزيع ،وتطبيق المعرفة)،كما بيئت بان متطلبات البنية التحتية من اهم العوامل التي تبني اساسا متينا لتعظيم الموارد المعرفيه بالنسبه للمؤسسات والشركات الصناعيه ،وكان ذلك علي تطبيق علي شركه مساجد سوليمات لعمليات النفط والغاز في ايران ،كما بيئت اهميه المعرفة في العصرالحالي القائم علي المعرفة ،حيث تعتبر اهم الاصول لكل منظمه تعمل في بيئه كثيفه المعرفة .

(4) دراسه (بلقوم فريد ،2013)⁽¹⁾ التي جاءت بعنوان انتاج ومشاركه المعرفة في المؤسسه الرهان الجديده: لاداره الموارد البشريه ،استخدمت الدراسه الاستبانه لغرض

⁽¹⁾ required infrastructure for (Mansour & Ali Akbar،2013) implementation of knowledge management)

جمع البيانات الاوليه ، و ثم توزيعها علي عينه تشمل (30) مؤسسه حاصله علي شهاده الايزو، وبعد المعالجه الاحصائيه من خلال (spss) مثل معامل الفاكر ونباخ، التكرارات والتشتت ،النسب المؤيه والمتوسطات والانحرافات المعياريه ،ومعامل الارتباط ،توصلت الدراسه بان هنالك ايجابيه بين الموارد البشريه (تخطيط الموارد البشريه ،الاتصال ،التحفيز ،تقييم الاداء ،التدريب) ونتاج ومشاركه المعرفه بين الافراد ،قدمت الدراسه بعض التوصيات منها : تحسين راس المال الاجتماعي عبر سلسه التقييم المتغيره علي اساس (الثقه ،الاحترام ، التعاطف ، التعاون، والاهتمام) وتنميه استراتيجيات الموارد البشريه الملائمه لبناء مثل هذه العلاقات عبر وظيفه فريق العمل ، والاخذ بمسؤوليه تطوير راس المال البشري بطريقه مرنه قابله للتكيف ،من اجل تحمل المسؤليه ،والقدره علي التعلم، وذلك بالتطبيق علي المؤسسات الحاصله علي شهاده الايزو في ولايه وهران .

(5) دراسه (اسعد نمر 2013) ⁽²⁾ التي هدفت الي معرفه اثر ممارسه اداره المعرفه في استخدام بطاقه الاداء المتوازنه ،حيث اعتمدت الدراسه علي عينه مؤلفه من (649) شركه. واستخدمت الدراسه الاستبانة كطريقه لجمع البيانات من عينه الدراسه، توصلت نتائج الدراسه الي هنالك اثر ذات دلالة احصائيه لممارسه اداره المعرفه(خلق،اكتساب ،توثيق،مشاركه ،تطبيق) للمعرفه علي الاداء من خلال استخدام بطاقه الاداء المتوازن (العمليات الداخليه، العملاء التعلم والنمو،رضاء العاملين ،البيئه) وذلك بالتطبيق علي الشركات الصناعيه متوسطه الحجم وصغيره الحجم العمليه في قطاع الاليسه في الاردن.

(1) بلقوم فريد ، التي جاءت بعنوان انتاج ومشاركه المعرفه في المؤسسه الرهان الجديده: لاداره الموارد البشريه، رساله ماجستير ، 2013م .

(2) اسعد نمر، 2013 ، معرفه اثر ممارسه اداره المعرفه في استخدام بطاقه الاداء المتوازنه، رساله دكتوراه غير منشوره، الاردن، 2013م.

(6) دراسة أثير عبد الله محمد 2013م⁽¹⁾ بعنوان: تأثير مرونة الموارد البشرية علي تحسين الاداء التشغيلي.

تم اجراء الدراسة علي عينة من العاملين في محطة كهرباء جنوب بغداد . وهدفت الي بيان مرونة الموارد البشرية و تأثيرها علي تحسين الاداء التشغيلي، واستخدمت الدراسة المقاييس التالية: (الكفاءة، الفاعلية وتطوير المهارات). توصلت الدراسة الي ان هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين مرونة الموارد البشرية والاداء التشغيلي. واوصت بتاكيد اهتمام المنظمات والشركات العمل بممارسة مرونة الموارد البشرية بابعادها الثلاث (مرونة مهارة، وسلوك وممارسة) لما لها تأثير ايجابي في الاداء التشغيلي التي تمثل الصندوق الاسود لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية من اجل تحسين كفاءة وفاعلية الاداء التشغيلي.

(7) دراسة : آلاء محمد أحمد مسلم أبوقرين 2015م⁽²⁾ ،علاقة إدارة المعرفة بجودة الخدمات المصرفية

تمثلت مشكلة البحث في الإجابة على عدة تساؤلات منها، مامدى إدراك العاملين لدى البنوك السودانية لإبعاد إدارة المعرفة؟، ماهي خصائص وإبعاد ومميزات جودة الخدمات المصرفية؟، هل تختلف مدركات العاملين لإبعاد إدارة المعرفة في البنوك السودانية باختلاف خصائصهم الديمغرافية؟ ، هل تختلف مدركات العملاء لجودة الخدمة المصرفية في البنوك السودانية باختلاف خصائصهم الديمغرافية؟. هدف البحث بصورة رئيسية إلى دراسة وتحليل تأثير إدارة المعرفة على جودة الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي السوداني. إعتد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتوافقه مع طبيعة البحث. أوضحت الدراسة وتحليل البيانات اثبات جميع

(1) أثير عبد الله محمد 2013م، تأثير مرونة الموارد البشرية علي تحسين الاداء التشغيلي، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013م.

(2) آلاء محمد أحمد مسلم أبوقرين ، علاقة إدارة المعرفة بجودة الخدمات المصرفية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2015م.

الفرضيات، وخلص البحث إلى عدة نتائج من أهمها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لإدراك عملية إدارة المعرفة لدى موظفي البنوك التجارية السودانية، هنالك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لإدراك جودة الخدمة المصرفية لدى عملاء البنوك التجارية السودانية، إدراك العملاء لجودة الخدمة المصرفية هو الطريق أو المدخل لتحسين الخدمات المصرفية المقدمة لهم. أوصى البحث بعدة توصيات من أهمها ضرورة إهتمام بإدارة المعرفة التي يمتلكها العاملين فيها بمختلف صفاتهم الوظيفية إذ ان هذه المعارف تعد رأس مال فكري الذي يساهم في تنمية الميزة التنافسية بشكل عام وجودة الخدمة المصرفية على وجه الخصوص، ضرورة أن تعمل البنوك في السودان على جعل معرفة العملاء أصلاً من أصول المنظمة والعمل على رضائهم بهدف زيادة القدرة التنافسية للبنك، ضرورة أن تهتم البنوك بمراقبة أي تغيرات في إحتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم ومتابعة ماتقوم به البنوك المنافسة في مجال إدارة المعرفة وجودة الخدمات.

(8) دراسة: (1) Leveraging organizational (Gamal Shehata,2015)

performance via knowledge management systems platforms in emerging economies Evidence from the Egyptian Information and Communication Technology (ICT) industry

الغرض من هذه الدراسة رفع الاداء التنظيمي عبر منصات انظمه ادارته المعرفة في الاقتصاديات الناشئة دراسته ميدانيه في الشركات الوطنيه المصريه متعدد الجنسيات التي تعمل في مجال صناعيه تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ،تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الاوليه للدراسة بالاضافه الي الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة ،يبين نتائج الدراسة وجود ارتباط ايجابي بين كل ابعاد نظم ادارته المعرفة (الانشاء، امتلاك التدوين ،المشاركه ،النقل ،القياس) والاداء

(1) Gamal Shehata, Leveraging organizational performance via knowledge management systems platforms in emerging economies Evidence from the Egyptian Information and Communication Technology (ICT) industry, 2015 .

التنظيمي للشركة ، توفر هذه الدارسة ادله قويه علي نظم اداره المعرفه ضروريه لتحسين اداء الشركات.

(9) دراسة: صابون محمد هارون عبدالله (2016م)⁽¹⁾

هدفت الدراسة الي قياس اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الابداع والابتكار مع وجود الجدارات كمتغير وسيط وتوضيح اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية للمصارف السودانية واطهار الدور الذي تلعبه ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الابداع والابتكار للعاملين. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عدد من المصارف السودانية كمجتمع للدراسة والبالغ عددها (6) مصارف، حيث تم تصميم استبانة ووزعت الي عينة عشوائية مكونة من (150) مبحوث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات بأستخدام برنامج SPSS وقد توصلت الدراسة الي عدة نتائج من اهمها: ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (التعويضات والمنافع، التوظيف، التمكين، تخطيط الموارد البشرية) تؤثر ايجابيا على الابتكار ويضا نجد ان (التعويضات والمنافع، التوظيف، التدريب والتطوير) تؤثر ايجابيا على الابداع، وايضا ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر تأثير ايجابيا على الجدارات. واوصت الدراسة بالاتي: ايلاء المصارف السودانية ممارسات ادارة الموارد البشرية اهمية كبيرة بابعادها وفق مقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تفيد في تحقيق الابتكار والابداع للعاملين داخل المصارف، اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بممارسات ادارة الموارد البشرية والابداع والابتكار لما لها من تأثير علي تحقيق الميزة التنافسية.

(10) دراسة: فاطمة الزهراء العمراوي ، (2016)⁽¹⁾. إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، حالة المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة،

(1) دراسة: صابون محمد هارون عبدالله ، قياس اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الابداع والابتكار رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016م.

رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجبيلي بونعامة بخميس مليانة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى مناقشة أحدث التطورات الأكاديمية التي شهدتها موضوع إدارة المعرفة في جوانبه المفاهيمية والتعاريفية، تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة وأهميتها وإبراز استراتيجية ومداخل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات وأهم طرق تطبيقها، إضافة إلى الأركان التي تقوم عليها إدارة المعرفة.

وتم إعداد إستبيان لتحقيق ذلك الغرض، وإستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، عن طريق دراسة حالة المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة، حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية في المعهد.

(11) دراسة: نضال محسن احمد 2017م⁽²⁾ رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة

تناولت الدراسة مفهوم ادارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على متطلباتها (التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين)، وهدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى التحسين الذي يطرأ عليها باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة في الشركات العاملة في قطاع صناعة النفط والغاز اليمني، وتكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بتحقيق ادارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق متطلباتها في تلك الشركات ومن الناحية العملية

(1) فاطمة الزهراء العمرابي، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، حالة المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجبيلي بونعامة بخميس مليانة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر 2016م.

(2) نضال محسن احمد، التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017م.

مساعدة متخذي القرار في ادراك أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في تحقيق التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر وتمكين العاملين ، وفتح افاق جديدة لدراسات مستقبلية في هذا المجال، وسعت الدراسة الى اختبار الفرضيات التي مفادها أن هناك علاقات ارتباط وتأثير بين كل من إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وإدارة المعرفة متغير تفاعلي، وإدارة الجودة الشاملة متغير تابع، وشملت الدراسة الإدارات العليا والوسطى في ستة عشر شركة يمنية تعمل في مجال الصناعات النفطية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واجريت الدراسة الميدانية عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض وتم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، لمعالجة البيانات وتحليلها مستخدماً مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية (كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري) ، واساليب الاحصاء الاستدلالي (كالتحليل العاملي التوكيدي والاستدلالي، معامل ارتباط الرتب لسبيرمان، والانحدار البسيط والمتعدد)، وتم التوصل الى عدد من النتائج اهمها أن الشركات (عينة الدراسة) تمارس إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة بشكل جيد، وتظهر النتائج علاقات ارتباطية معنوية قوية نسبياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، وعلاقات تأثير بين المتغيرات السابقة وبشكل متفاوت، واتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعاً وكل من التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر وتمكين العاملين كمحاور لإدارة الجودة الشاملة، وتضمنت الدراسة عدداً من التوصيات التي تساعد قيادة الشركات على إزالة الغموض حول إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأهمية العلاقة بينهما في دعم فلسفة الجودة الشاملة، وتلافي أوجه القصور التي رافقت التطبيق، وتوصيات أخرى تسعى إلى لفت نظر جهات الاختصاص للإستفادة من مثل هذه الفلسفات الحديثة.

(12) دراسة: محمد معروف احمد (2017م)⁽¹⁾، إدارة المعرفة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية، تناول الباحثون دراسة عن ادارة المعرفة وتأثيرها علي الثقافة التنظيمية والتطبيق علي بنك أم درمان الوطني وقد تمثلت مشكلة الدراسة في انها تناولت ادارة المعرفة وتأثيرها علي الثقافة التنظيمية غير اننا وجدنا قلة من الدراسات تناولت دور ادارة المعرفة بمكوناتها (اكتساب، وتخزين، توزيع ، تطبيق) وايضا ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم ، والاتجاهات ، والتوجه نحو عمل الفريق) وتوضيح العلاقة بينهم . تهدف هذه الدراسة الي توضيح العلاقة بين ادارة المعرفة ودورها في تحقيق ثقافة تنظيمية للمؤسسات وتحديد مدي ادراك العاملين في المؤسسات لمفهوم ادارة المعرفة ومحاولة تعميق الفهم بموضوع ادارة المعرفة بإلقاء الضوء علي مفاهيمها واهدافها وعملياتها . وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لوصف لظاهرة محل الدراسة واستخدم لجمع البيانات المختلفة اداة الاستبيان وقد بلغ مجموع عينة البحث (150) موزعة علي بنك ام درمان الوطني وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي . (SPSS) وتمثلت اهم النتائج في موافقة افراد عينة البحث علي وجود علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والثقافة التنظيمية . اما اهم التوصيات تمثلت في ان اسلوب ادارة المعرفة اسلوب مهم نوصي بان تتبناه جميع المؤسسات كما اوصت الدراسة ايضا علي ادارة البنك ان تعمل علي اشاعة الاتصال بين العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق التدريب المستمر.

(1) دراسة: محمد معروف احمد ، إدارة المعرفة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017م.

(13) عبد الله احمد العولفي ، يناير 2018 م⁽¹⁾،دراسة بعنوان : اثر استراتيجيات

ادارة الموارد البشرية في تنمية الابداع التنظيمي .

هدفت الدراسة الي تناول التغير في منظمات الاعمال التي تفرضه عوامل البئية الخارجية والداخلية للمنظمة. بجانب تاثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الاداء الابداعي في الهيكل التنظيمي ، الذي يعتبر من الامور المهمة لخلق الميزة التنافسية للمنظمات. وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الاثر الذي تحدثه استراتيجيات ادارة الموارد البشرية علي تنمية الابداع التنظيمي. وحصرت المتغيرات للمستقل ادارة الموارد البشرية: (تدريب، تطوير،التعويض، المكافآت،تخطيط و تقيم اطار) اما الابداع التنظيمي كمتغير تابع كانت المتغيرات (تصميم وظائف ،بيئة داخلية وداخلية ، الكفاءة ، التدريب ،توظيف و تصنيف). دعت الدراسة ان الموارد الاستراتيجية المخططة تؤدي الي زيادة الابداع . وقد كانت ابرز النتائج بان هناك علاقة معنوية ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتنمية الابداع التنظيمي ، وان الادارة التي تعتمد علي اسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وتمنح قدرا من السلطة تبث الثقة في موظفيها ويؤدي ذلك الي رفع درجة الاداء الابداعي للعاملين كما يجد درجة اعلي من القبول والتنفيذ. وتمثلت توصية الدراسة ، ان التطبيق الفعال لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية يمكن ان تسهم في تعزيز تنمية الابداع التنظيمي .

العلاقة بين الدراسات التي تناولت ادارة المعرفة

تناولت الدراسات السابقة ادارة المعرفة وعلاقتها بالمتغيرات المختلفة ، وتوصلت الدراسات السابقة ان ادارة المعرفة لها تأثير علي المتغيرات التابعة في الدراسات المختلفة حيث توصلت دراسة نضال محمد 2011م الي وجود علاقة واضحة ومميزة

(1) عبد الله احمد العولفي ، يناير 2018 م ،دراسة بعنوان : اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنمية الابداع التنظيمي، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2018م .

بين ادارة المعرفة والأداء ، ويوجد إدارك الي دور ادارة المعرفة بدرجة متزنة وتوصلت دراسة صابون محمد هارون 2016م الي وجود اثر ايجابي لابعاد ادارة المعرفة علي الابداع والابتكار وتوصلت دراسة محمد معروف أحمد 2017م أن إدارة المعرفة تساعد في تحسين الثقافة التنظيمية، كما توصلت دراسة فاطمة الزهراء الي أن المتوسط العام لابعاد متغير ادارة المعرفة كان مرتفعاً لذلك هدفت الدراسة الحالية الي التعرف علي علاقة ادارة المعرفة بأداء الموارد البشرية في المصارف السودانية حيث لم تتناول الدراسات السابقة تلك العلاقة.

العلاقة بين الدراسات التي تناولت أداء الموارد البشرية:

تناولت الدراسات السابقة تأثير متغيرات مستقلة مختلفة بأداء الموارد البشرية حيث توصلت دراسة العلول، 2011م الي وجود اثر ذو دلالة احصائية بإدارة المعرفة علي تحسين أداء الموارد البشرية ، توصلت دراسة نضال محمد احمد 2017م إلي وجود دور معنوي الي ادارة المعرفة بأبعادها المختلفة لتحسين الأداء لدي العاملين، حيث توصلت دراسة بلقوم فريد 2013م الي ان إدارة المعرفة ضرورية لتحقيق أداء متميز لإدارة الموارد البشرية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يلاحظ أن الدراسات السابقة تدرس العلاقة بين المتغيرين ادارة المعرفة وأداء الموارد البشرية وتختلف معظم الدراسات في تناولها لابعاد مختلفة عن هذه الدراسة، حيث ركزت هذه الدراسة علي القطاع التجاري والمصارف التجارية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: نشأة وتطور ومفهوم وأهمية إدارة المعرفة

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

المبحث الأول

نشأة وتطور ومفهوم واهمية إدارة المعرفة

2- 0 تمهيد :

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى شركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة. لذا يهدف هذا المبحث إلى التعرف إلى أهمية وماهية وأنواع البيانات المعلومات والمعرفة، مبادئ إدارة المعرفة، إستراتيجية إدارة المعرفة، عمليات إدارة، قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمة، تطبيق إدارة المعرفة، العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة، مسئولية قيادة المنظمات تجاه المعرفة، إدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها.

2-1 نشأة وتطور إدارة المعرفة:

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم⁽¹⁾.

وقد تتبأ رائد الإدارة (Peter Drucker) من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة⁽²⁾. ومن ابرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة بالتالي:

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.

⁽¹⁾ العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الاردن، عمان، دار المسير للنشر، الطبعة الثانية، 2009م، ص56.

⁽²⁾ Tourban, E, Kell y, R, and Potter, R. E. "Inrodation To Information Technology", Johan Wile and Sons, Inc, USA. (2001). P 341.

-التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية.

2-2 مفهوم إدارة المعرفة:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ولفهم وتعريف إدارة المعرفة هناك ثلاث مداخل أساسية وهي :

1- المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

2- المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

3- المدخل الثقافي يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.⁽¹⁾ لذا حرص الباحث على تقديم مجموعة التعاريف التي تخدم هدف الدراسة وهي على النحو التالي:

أن إدارة المعرفة هي " عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب لمنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء."⁽²⁾ وايضاً أن إدارة

(1) Malhotra,yogesh, knowledge, Assets In the Global Economy, assessment of national intellectual ,cap tat ,journal of global Information management July ,2000. Page 83.

(2) Chou Yeh, Yaying.The Implementation of knowledge management system In Taiwan's ,Higher Education, Journal of college Teaching & learning , VOL.2.No 9.2005,PP 35-42.

المعرفة هي " :منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها . "بمعنى آخر " :هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة (1). "تعريف آخر لإدارة المعرفة على أنها : "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد سواء (موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة (2). وهناك تعريف آخر بأنها" :مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات) سلع أو خدمات (واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي." (3)

2-3 أهمية المعرفة :

على الرغم من التذكير الواسع بأهمية المعرفة كمصدر حيوي للميزة التنافسية فإن هناك فهماً محدوداً لكيفية خلق وإدارة المعرفة بصورة ديناميكية في منظمات الأعمال ذلك أن إدارة المعرفة أصبحت من أكثر المداخل الإدارية انتشاراً في الوقت الحاضر . ذلك أننا نعيش اليوم مجتمع قواعد المعرفة لأنها تمثل مصدر القوة للجودة العالية لأن عالم اليوم يتميز بالتغير فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات والتكنولوجيا والمنافسين

(1) Delong ,David .W. Lost Knowledge Confronting the threat of Anging work force 'Oxford university Press ,2004,August ,P 6

(2) علي ذيب الاكلي، ادارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات،الاردن عمان ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2008، ص 36.

(3) ريم الزامل ، ادارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة ، مجلة العالم ، العدد 16 ، 2003 م

والتنظيمات ، حيث أن هذا التغيير يتم بصورة سريعة ومن ثم فهناك ابتكارات مستمرة ،
والمعرفة هي التي تعطي القوة للابتكارات أن تصبح مصادر مهمة لمزايا تنافسية
مستدامة . (1)

ومن هنا فإن دارسى الإدارة اليوم يعتبرون المعرفة والقدرة على الخلق والاستخدام
لتلك المعرفة أنها أصبحت من أكثر المصادر أهمية لاستمرارية المزايا التنافسية للمنظمة
. ذلك أن هناك قصوراً في الفهم العام لإدارة المعرفة لدى الأكاديميين ورجال الأعمال
حيث يتحدثون غالباً عن معانى إدارة المعلومات فقط.

بالإضافة إلى أن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية يعتبر من أهم السبل الضرورية
للخروج من الأزمة الاقتصادية التي تعيشها البلاد والتي من مظاهرها العجز في ميزان
المدفوعات والديون الخارجية والركود السائد في الأسواق ، ذلك أن هناك طاقات بشرية
هائلة يمكن استغلالها في المجال الصناعي عن طريق إيجاد فرص عمل ، لأن العقل
البشرى هو الذى يقوم بعملية خلق وتوليد المعرفة مما يؤدي إلى استنباط التكنولوجيا
الحديثة والتي تسعى إلى الإستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة مما يؤدي إلى
التطوير والتنمية المستدامة .

2-4 ماهية المعرفة

يعرف (Nonaka and Others, 2000) المعرفة بأنها تبرير الاعتقاد الصحيح.
كما يعرفها (Nonaka, 2000) نقلاً عن (Hayek) بأنها عملية ديناميكية وذلك منذ
خلقها في التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد والمنظمات ، حيث تعتمد المعرفة على
محيط مشاركة محدد Context-Specific ومن ثم تعتمد على وقت ومكان محددين ،
كما أن المعرفة هي عملية بشرية حيث ترتبط أساساً بالتفاعل البشرى.

(1) عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الاردن، عمان ، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ، 2005م ، ص 43.

وفي تعريف اخر بأنها المعلومات والتي تكون ذات درجة عالية من القيمة المضافة فيما يتعلق بالتفسير والسياق والتطبيقات والتي يزودنا بها الخبراء . ويعرفها (1) بأنها عملية بشرية ديناميكية حيث تبرر معتقدات الفرد تجاه الحقيقة .

ويعرف المعرفة بأنها الحافز للعمل والتي تجعل الأفراد مدركين لإمكانياتهم وكيف يمكن لهم تحقيقها ، ويضيفان أن المعرفة التطبيقية هي ذلك النوع الضروري للأعمال حيث تستخدم في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال .

كما يعرفها بأنها القدرة التي تمكن الفرد من أداء المهام الخاصة وتشتق هذه القدرة من مساعدة المعلومات ، والخبرة ، المهارات وأخيراً الاتجاه .

وأخيراً عرفت بأنها العمل المعرفي بأنه النشاط الأولى والذي يتمثل في الاستحواذ والخلق والتجميع وتطبيق المعرفة.

وخلاصة القول أن هذه التعريفات تلقى الضوء بصورة أكثر شمولاً على مفهوم المعرفة حيث يتبنى تعريف (Hayek) ضرورة توافر التفاعلات الاجتماعية واعتماد ذلك على وقت ومكان محددين وكذلك تعريف (Nonaka and Takeuchi) حيث تعتمد المعرفة على التفاعل البشرى الديناميكي وتعريف (Daal and Others) حيث تبنى المعرفة على قدرات خاصة تتكون من المعلومات والخبرة والمهارات ، وأخيراً يوضح تعريف (Davenport and Others) أن المعرفة تتطلب الاستحواذ والخلق والتجميع والتطبيق لتلك المعرفة وإن كان التعريف الأخير ربما ينصب ويوضح مفهوم إدارة المعرفة أكثر منه توضيحاً لمفهوم العمل المعرفي (المعرفة) .

(1) العلي عبد الستار وآخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ،مصدر سابق ، ص60 .

2-5 ماهية إدارة المعرفة: Knowledge Management Concept

يعرف (Marshal and Others,1997) إدارة المعرفة بأنها محاولة التعرف على القدرات المنغرسه فى عقول الأفراد والإرتقاء بها لتكون نوعا من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسيا ومن ثم فهي أيضا الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها فى شكل سلع وخدمات ونظم محددة . (1)

ويعرفها (Quintans and Others, 1997) أنها عملية ضرورية للمعرفة المتاحة لمقابلة الاحتياجات المتاحة واستغلال تلك المعرفة وتطوير الفرص الجديدة. ويحدد أن إدارة المعرفة يمكن النظر إليها من خلال بُعدين هما :

2-5-1 البُعد الأول : دورة حياة إدارة المعرفة :

حيث يمكن وصفها بأنها تتابع للأنشطة بتكرار مناسب لتطبيق مراحل إدارة المعرفة ، حيث يمكن عرض عدة نماذج لدورة حياة إدارة المعرفة لاستنتاج أو لتطوير نموذج عام لعملية إدارة المعرفة ، ومن ثم يمكن عرض الجدول الآتى:(2)

(1) عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، المرجع السابق ، ص48.

(2) الرفاعي ياسن سعد وآخرون ، دور ادارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، دراسة مدانية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، جامعة الزيتونة، الاردن، عمان، ابريل 2004م ، ص 26-28 .

جدول (2 1) يوضح نماذج دورة حياة إدارة المعرفة

المرحلة	النموذج	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة
Gartner Groups 1996	الخلق	التنظيم	الاستحواذ	الوصول	الاستخدام	-	-
Beckett and Others ,1997 *	الاستحواذ	الاحتفاظ	الاستغلال	-	-	-	-
Demerest, 1997*	الإنشاء	التجسيد	النشر	الاستخدام	-	-	-
Davenport and Prusak, 1998	التوليد	التصنيف	النقل	-	-	-	-
Daal and Others ,1998 *	التوليد	وضع الخريطة	التخزين	المشاركة	التطبيق	التقييم	-
Despres and Chauvel , 1999	الخلق	وضع الخريطة والتجمع	التخزين	المشاركة والانتقال	إعادة الاستخدام	الاستخراج	-
Nissen , 1999	الاستحواذ	التنظيم	التشكيل	التوزيع	التطبيق	-	-
Maula , 2000*	الخلق	التحديد	التصفية	التراكم	الاستخدام	-	-
Nissen , 2000	الخلق	التنظيم	التشكيل	التوزيع	التطبيق	-	-

المصدر : الرفاعي ياسن سعد ، وآخرون ، دور ادارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، دراسة مدانية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ،جامعة الزيتونة، الاردن، عمان، ابريل 2004م، ص 26-28 .

2-5-2 البُعد الثاني: مستوى إدارة المعرفة : ويشمل ذلك كل من الأفراد والكيونات المجمعَة حيث يمكن التفرقة بين المجموعات - والمرتبطة بالجماعات الصغرى مثل فرق العمل أو الإدارات الوظيفية - وبين المنظمات - والمرتبطة بالمجموعات الكبيرة مثل

المنشآت أو الشركات، وهذا البُعد وثيق الصلة بموضوع نطاق إدارة المعرفة وامتداداتها من فرد واحد مروراً بفرق العمل وانتهاءً بالمنشأة ككل.

وبتحقيق التوليفة المتكاملة بين مراحل دورة الحياة الموضحة كُبعد أول في الجدول السابق وبين مستوى إدارة المعرفة كُبعد ثانٍ يمكن ذلك من تشكيل أو صياغة خاصية المكان الملائم لاختبار وتركيز وتوزيع النظم والتطبيقات المختلفة القادرة على تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة ويوضح ذلك الجدول التالي :

جدول (2/2) توزيع مراحل إدارة المعرفة

المستوى المرحلة	المنشأة	الإدارات الوظيفية	الفرد
. خلق المعرفة			×
. تنظيم المعرفة	×	×	×
. تشكيل المعرفة	×	×	×
. توزيع المعرفة	×	×	×
. تطبيق المعرفة	×		
. تطوير المعرفة	×		

المصدر: توفيق باسردة ، تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الاداء ،دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية اليمنية،جامعة دمشق، سوريا ،رسالة دكتوراة غير منشورة ،2006م

2-6 أنواع المعرفة :

يحدد أن هناك نوعين من المعرفة هما المعرفة الواضحة Explicit والمعرفة الضمنية Tacit ، ذلك أن المعرفة الواضحة يمكن التعبير عنها في لغة رسمية وفي شكل بيانات موضوعية في صيغة علمية وبشكل وجيز ، كما يمكن تشغيلها ونقلها

وتخزينها بسهولة . أما المعرفة الضمنية فهي ذات صبغة شخصية جداً ومن الصعوبة وضعها في صيغة رسمية لأنها كامنة في الإدراك العام للعقل البشري .(1)

بينما يحدد أن هناك ثلاثة عمليات معرفية هي

1/ المعرفة ذات الهيكل العالى (واضحة، رقمية)

وهي المعرفة التي قد تكون رقمية وواضحة مثل نظم المعلومات ، وسائل الإعلام، الأشكال المطبوعة أى أنها المعرفة الرسمية والتي تم تصنيفها ، وهي تعمل بأسلوب إعادة تحديد القواعد (مثل نظم المعلومات التقليدية) وتضم أيضاً نظم الذكاء الاصطناعي .(2)

2/ المعرفة ذات الهيكل المنخفض (واضحة ، رقمية)

وهي المعرفة التي قد تكون رقمية وواضحة مثل وسائل الإعلام ، والأشكال المطبوعة. ولكنها تشمل المعرفة غير الرسمية وغير المصنفة حيث تشير إلى المعرفة التي تحتوى على العناصر الشخصية الغير مهيكلة مثل الاتصالات بواسطة البريد الإلكتروني أو المناقشات من خلال الإنترنت ، وهي أيضاً المعرفة الواضحة الأقل درجة فى الهيكله والتي تبنى على أشكال التفاعل بين الإنسان والآلة والتي يزداد نصيبها فى أنشطتنا اليومية والتي تحمل عناصر الدهشة للسلوك التنظيمى.

3/ المعرفة الضمنية:

وهي التي تشير إلى المعرفة التنظيمية والشخصية غير الواضحة وغير الرقمية، وهذه تتكون (على سبيل المثال) من ذاكرة الفرد أو الخبير ، مهارات الفريق أو المظاهر الثقافية للمنظمة.

(1) توفيق باسردة ، تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الاداء ،دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية اليمنية ، جامعة دمشق ، سوريا ، رسالة دكتوراة غير منشورة ،2006م.

(2) عواد محمد الزيادات، اتجاهات معصرة في ادارة المعرفة،عمان، الاردن، دار صفا للنشر والتوزيع،الطبعة السادسة،ص ص 40-41

أن الخبرة فى تصنيع وتسويق المنتج أو فهم العميل المحلى ونظم التوزيع ربما تتجسد داخل الأفراد والنظام الاجتماعى للمنظمة هذه المعرفة تتمثل فى المعرفة الضمنية ، كما تشمل هذه المعرفة التاريخ التدريبى والتكامل مع الموردين ، والمجموعات الصغيرة لحل المشكلات والهندسة المتقدمة للعمليات وذلك كله لا يكون جاهزاً بصورة ملموسة أو يمكن تحويله إلى شكل تصنيفى ، ذلك أن تبادل المعرفة الضمنية يستلزم أن تحدث فى نطاق اتصال اجتماعى.

ويحدد (Teigland and Others, 2000) أنه عند التركيز على تدفقات المعرفة فإن الأمر يتطلب أن نأخذ فى الاعتبار ماذا نعنى بكلمة معرفة باختصار ، ذلك أننا يجب أن نتذكر بأن هناك أجهزة حاسبات وبرامجيات على جانبى المعرفة هما :
- الجانب الأول وهو أجهزة الحاسبات Hardware أو الشكل الواضح من المعرفة والذى يعاد تمثيله بوضوح بأهداف مادية أو طبيعية مثل براءة الاختراع وهى ماذا نعرف أو هى المعلومات . (1)

- الجانب الثانى وهو البرامجيات فهى بديهية وتمثل المعرفة الضمنية لأنها غير معبراً عنها وهى غير واضحة بالمرّة . وهذه تعتبر المعرفة الفنية Know-how أو المهارات التطبيقية، أو حتى الخبير الذى يسمح للمنظمة بالعمل بسهولة وكفاءة.

(1) عواد محمد الزيادات ، اتجاهات معصرة فى ادارة المعرفة ، المرجع السابق ، ص 43

جدول (312) يوضح الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة

معرفة واضحة	معرفة ضمنية
<ul style="list-style-type: none"> - معرفة مصنفة . - تصاغ المعلومات فى النظريات والصيغ الرياضية والإجراءات . - تنتقل من خلال التعلم . - ممكن الحصول عليها من خلال الدراسة فى العمليات التعليمية . - لا يمكن استخدامها كقوة أو ميزة تنافسية 	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة ضمنية . - الخبرات ، المهارات ، الاتجاهات . - يتم مشاركتها من خلال التوضيح. - ممكن الحصول عليها من خلال التقليد والمحاكاة فى العمليات الاجتماعية . - يمكن أن تستخدم كقوة أو ميزه تنافسية

المصدر: عواد محمد الزيادات، اتجاهات معصرة فى ادارة المعرفة، عمان، الاردن، دار صفا للنشر والتوزيع ، الطبعة السادسة ، ص ص 40-41

2-7 البيانات والمعلومات والمعرفة :

يمكن التفرقة بين مفاهيم كل من البيانات والمعلومات والمعرفة حيث أن :
البيانات هى الأرقام والنصوص والرسوم والصور والأصوات ويمكن لكل هذه المكونات أن يتم تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلى. والمعلومات هى البيانات بعد إضفاء معان عليها أو هى المعانى التى يعطيها الأفراد للبيانات الواردة إليهم.
أما المعرفة فهى خبرات ومفاهيم ومعتقدات أو حتى معلومات يتم بها التواصل والمشاركة بين الأفراد بعضهم البعض .

كما أن البيانات هى التى تحمل المعلومات والمعرفة ويمكن استخدامها فى تصنيف وحمل هذه المعرفة وتلك بحيث يمكن توصيلها وتخزينها بفعالية وبقائها للإستخدام المستقبلى من خلال وسائل نظم حفظ وتخزين البيانات ، كما أن تدفق البيانات يكون معلومات فقط حينما يتم تحضيرها وتفسيرها ووضعها فى السياق بواسطة مستقبلها أو

متلقيها ، والمعلومات أيضاً يمكن تحويلها إلى معرفة حينما تأخذ شكلاً جديداً حيث يتم ضمها مع قواعد موضوعة ومحفوظة من فترات سابقة ، حيث تعطي رؤية جديدة ، الأمر الذى يمكن معه التنبؤ بتطبيقات أو بدائل عمل ممكنة . هذا الفهم الجديد يمكن تأليفه فى قواعد معرفة جديدة حيث يتم تدعيمها عن طريق متلقيها خلال الاتصالات وعمليات الملاحظة لأشكال لاحقة من البيانات أو المعلومات أو حتى المعرفة .

بالإضافة إلى أن المعلومات غالباً ما تختلف عن المعرفة ، على الرغم من أن ذلك ليس دائماً وهناك وجهتى نظر فى هذا الشأن هما:⁽¹⁾

وجهة النظر الأولى : وتعتبر أن المعلومات تدفق ، ويتطابق ذلك مع عملية تشغيل المعلومات والمعرفة واعتبارها كمخزون حيث يتراكم هذا المخزون ويضاف إليهما معلومات وهكذا.

أما وجهة النظر الثانية فتوضح أن البيانات والمعلومات والمعرفة تشكل تدرج هرمى لزيادة المعنى والعمق والعلاقة بالإجراء الفعلى . فالمعلومات هى التى تفسر البيانات وتعطيها معنى لا يمكن أن يتضح من خلال البيانات الأولية ، أما المعرفة فتمثل هيكلًا للمعلومات مع ظهور علاقات ورؤى وعموميات بحيث لا يمكن وصفها بأنها معلومات مبسطة ، وهذه الأفكار تكمل بعضها البعض ، فالمعرفة والمعلومات متشابهتان فى جوهر التطبيق حيث تخفضان من حالة عدم التأكد وهما مرشد للعمل . أما المعلومات فهى الشكل المبسط من المعرفة ، ويمكن إعادة تمثيل المعلومات والتعبير عنها لفظياً (شفهياً) أو كتابتها وتخزينها واسترجاعها إلكترونياً أو من خلال طرق أخرى للتسجيل ، والمعلومات أيضاً يمكن أن تأتى من الملاحظات أو من الأفراد حاملى المعرفة أو من السجلات ، فهى تخدم هدف أو غرض التعليم والإعلام . ولكن من أجل تطبيقها كمعرفة يجب أن تكون داخل العقل البشرى .

⁽¹⁾ يوسف ابو فارة عليان حمد ، دور عمليات ادارة المعرفة في فعالية أنشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية ، المؤتمر العربي الثاني ، الاردن ، 2008 ، ص81.

وفى هذا السياق فإن طبيعة المعرفة تتضح من خلال نموذج (البيانات - المعلومات - المعرفة - التكنولوجيا)، حيث أن الأنشطة هي التي تحدد العمليات مثل عمليات الإنتاج حيث تقدم بيانات فقط ، وهذه تعتبر تدفقات غير مهيكلة تتكون من أرقام أو خصائص ذات صلة وثيقة حينما يتم النظر إليها داخل محيط مشاركة محدد ، وتتحول البيانات إلى معلومات لإظهار الهياكل والأنماط أو الأشكال داخلها ويتم ذلك من خلال تحليل هذه البيانات ، فإذا تم استغلال تلك المعلومات بالمنظمة فإنها تنشئ أو تكون المعرفة (على سبيل المثال المعلومات التي تساهم فى تخفيض التكلفة وتحسين المنتج وتحسين أداء العملية أو تطوير مفاهيم جديدة للسوق) ومن ثم تكوين معرفة للمنظمة.(1)

2-8 مبادئ إدارة المعرفة:

يمكن وضع عشرة مبادئ لإدارة المعرفة تتمثل فيما يلى :

2-8-1 المبدأ الأول : إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية) :

المعرفة تمثل أصلا من أصول المنظمة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى. فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار فى العماله أو الأموال تشمل ما يلى : (2)

1/ الحصول على المعرفة: إعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلى

2/ القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح.

3/ مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة

4/ تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.

5/ تعليم العاملين الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة.

(1) يوسف ابو فارة عليان حمد ، المرجع السابق ، ص 81.

(2) Allen.Verna.The Knowledge Evolution ,Butter Worth Heine mann,MA ,Bostan ,2003,P;16

ولكن بينما إدارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة فإن المردود يتعدى إدارة المعرفة فقط حيث ماهى تكلفة الجهل والقصور فى المعرفة ؟ كم تتكلف المنظمة فى حالة عدم قدرة العاملين على الإجابة عن تساؤلات العملاء. أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتمادا على الجهل بالمعرفة .

وإذا رغبتنا فى تحديد قيمة للمعرفة أيضا فإننا نستطيع أن نحاول قياس تكلفة عدم توافر تلك المعرفة، تماما مثل تحديد قيمة الجودة فإن المنظمة تحدد تكلفة الافتقار إلى الجودة فى المنتجات والخدمات .

2-8-2 المبدأ الثاني : تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حولا تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة فى نطاق حدود بيئية وتجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها فى أشكال متنوعة من المعرفة فإن العنصر البشرى هو الأداة التى يوصى بها فى ذلك .

وعلى الجانب الآخر فإن نظم الاتصالات والحاسب الآلية تعتبر جيدة فى حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالى والتى تتغير بسرعة ، ومن ثم فالحاسب الآلى هو أكثر قدرة من البشر فى ذلك .

ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئى من إدارة المعرفة بالقدر الذى يسمح باستخدام الأفرادو التكنولوجيا فى طرق مكتملة لبعضها البعض.

2-8-3 المبدأ الثالث : إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا :

المعرفة تعتبر قوة ومما لا شك فيه أن إدارة المعرفة هى التزام سياسى أعلى ، حيث لا بد من إجماع آراء المديرين والقادة حول ضرورة تبني مداخل إدارة المعرفة ، كما تتحدد أيضاً سياسات المعرفة اللازمة للإدارة الفعالة للمعرفة .

2-8-4 المبدأ الرابع : تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرون للمعرفة :

تخصص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية ، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تحدد بوضوح المسؤوليات لأداء الوظائف للمجموعات الرئيسية بالمنظمة .

ومن بين الوظائف والمهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة .

كما أن هدف المنظمة هو مجرد تسهيل عملية الخلق والتوزيع واستخدام المعرفة بواسطة الآخرين . بالإضافة إلى أن مديروا المعرفة يجب ألا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معان ضمنية أكثر من أى شخص آخر . ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون إنكار الذات.

2-8-5 المبدأ الخامس : فوائد إدارة المعرفة هي وضع خرائط للمعرفة أكثر

منها وضع نماذج للمعرفة وكذلك هي فوائد فى الأسواق أكثر منها فوائد فى التدرج الهرمى للمعرفة ، حينما يتم إدارة المعرفة بالمنظمة فإنها تلجأ إلى خلق نموذج هرمى أو هيكلى للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون فى حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة فى السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذى يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين .

كما أنه من الضرورى توصيف عملية نشر المعرفة فى خريطة وربما يكون ذلك غير منطقى ولكنه يظل أكثر فائدة للمستخدم من نموذج للمعرفة الفرضية رغم أن الأخير أكثر فهماً عن طريق القائمين على الخلق ولكن نادراً ما يتم تطبيقه كاملاً. (1)

ويلاحظ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردى ولكنه الأكثر احتمالاً لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة .

(1) Allen.Verna.The Knowledge Evolution ,Butter Worth Heine mann,MA ,Bostan ,2003,P19

2-8-6 المبدأ السادس: مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية Unnatural acts .

يتساءل حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشرك أحداً في تلك المعرفة؟ وإذا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلاً مني؟ .
فإذا رغبتنا في أن نكون في وضع أفضل كمديرون للمعرفة فإننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم وأن ينظروا بشك إلى الآخرين .
وحتى يمكن إدخال هذه المعرفة إلى النظام ونبحث عن المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوفر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة من خلال تقييم الأداء والمكافآت لهؤلاء .
ومن ثم مشاركة واستخدام المعرفة لا تكون منحة من العامل بقدر ما تكون ذات قيمة له تجعله مدفوعاً لذلك .

2-8-7 المبدأ السابع : إدارة المعرفة تعنى تحسين عمليات العمل المعرفى:
من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموماً ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفى المحددة مثل بحوث السوق ، تصميم وتطوير المنتج والعمليات الأخرى التى يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير وإعداد الأوامر . فإذا حدثت تحسينات حقيقية فى إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث فى العمليات الرئيسية لهذه الأعمال .
وعموماً فإن أكثر مداخل التحسين فعالية هى التى تطول الطبقة الوسطى بين القمة والقاعدة محققة استغلال حاملي المعرفة ، ذلك أن العمل المعرفى الخلاق يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة ويتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر .

2-8-8 المبدأ الثامن : الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية :
إذا تم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافياً ، ذلك أن الوصول ضرورى ولكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضاً التركيز والالتزام ، ذلك أن التركيز يمثل انتشاراً

لعصر المعلومات ، وحتى نعرف المستهلكين جيداً فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا .

وحتى تكون المعرفة أكثر فعالية وشمولاً فيمكن تحقيق ذلك من خلال تلخيص وكتابة التقارير للآخرين خلال استخدام تلك المعرفة وأيضاً خلال استقبال تلك المعرفة ، وخلال التفاعل المشترك مع حاملي هذه المعرفة ، ويعتبر ذلك ذات أهمية بالغة خصوصاً إذا كانت المعرفة التي نتلقاها معرفة ضمنية .

فشركتي تويوتا ونيسان أرسلتا مصممي السيارات لديهما إلى الولايات المتحدة لتلقى المعرفة الضمنية بواسطة الاختلاط الودي والمصادقة الودية مع شرائح العملاء المستهدفين .

2-8-9 المبدأ التاسع :إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية :

تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل ومن ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية ، سبب واحد هو الذي يجعل إدارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائماً . ذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة ، القضايا التنظيمية، اهتمامات العميل عادة ما تتغير ، وتغير المنظمات من استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية والتأكيد الدائم على المنتج والخدمة ، فالمدبرون والمهنيون الجدد لديهم حاجات متجددة للمعرفة . (1)

هذا التغيير السريع في بيئة المعرفة يعنى أن المنظمات يجب ألا تأخذ في اعتبارها عنصر الوقت في وضع الخرائط والنماذج الخاصة ببيئة المعرفة ، فعندما ينتهى الوقت فإن البيئة لم يعد لها وجود ، ومن ثم يجب أن يكون توصيف البيئة سريع ويشمل محاذير الاستخدام لهذه البيئة .

2-8-10 المبدأ العاشر : تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي :

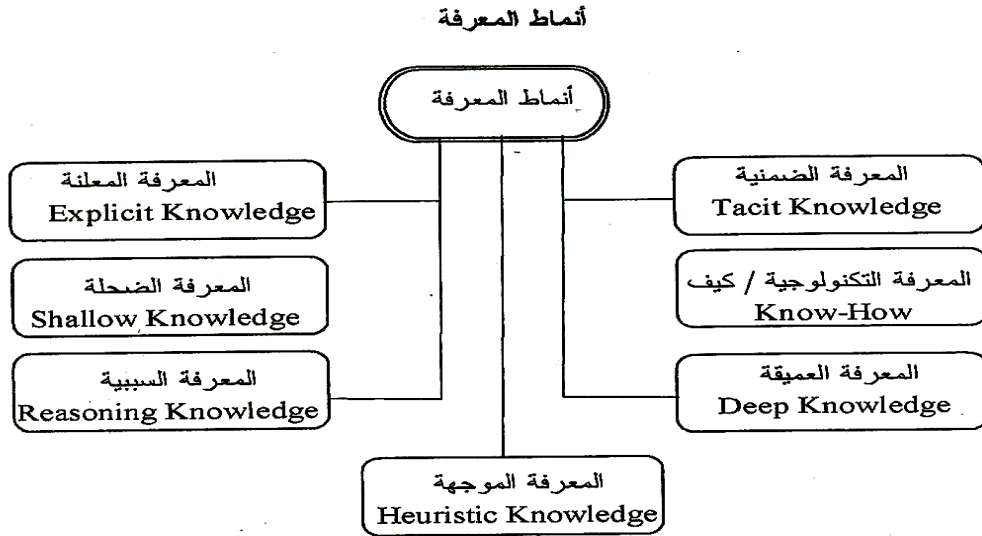
(1) الرفاعي ياسن سعد ، وآخرون ، دور ادارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، دراسة مدانية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ،جامعة الزيتونة، الاردن، عمان، ابريل 2004م ،ص 35

من غير الواضح في معظم المنظمات والتي لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة أنه هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟ ، هل كل المعرفة في عقول العاملين ولها أولوية لدى العامل ؟ ، ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من اسطوانة الحاسب ؟ ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشاراتهم ؟ .

كما أن عديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها ، ذلك أن هؤلاء العاملون ينقلون بسرعة أكبر إلى وظائف جديدة ومنظمات جديدة ، على أي الأحوال هناك بعض المنظمات تؤدي وظيفة الاستخلاص للمعرفة بصورة جيدة كما تؤدي عملية توثيق أي معرفة متاحة لدى العاملين حيث تتراكم هذه المعارف لدى المنظمة حتى بعد ترك هؤلاء لوظائفهم ، فإذا أصبحت المعرفة مورداً أكبر قيمة في المنظمات فإننا يمكن أن نتوقع رؤية تركيز أكبر لمشروعية إدارة المعرفة. (1)

(1) الرفاعي ياسن سعد ، المرجع السابق ، ص 38 .

شكل (112) أنماط ادارة المعرفة



المصدر: العلي عبد الستار وآخرون، مدخل الي إدارة المعرفة ، الطبعة الثانية ، دار الميسر، الاردن، 2009م، ص39

2-9 نماذج إدارة المعرفة

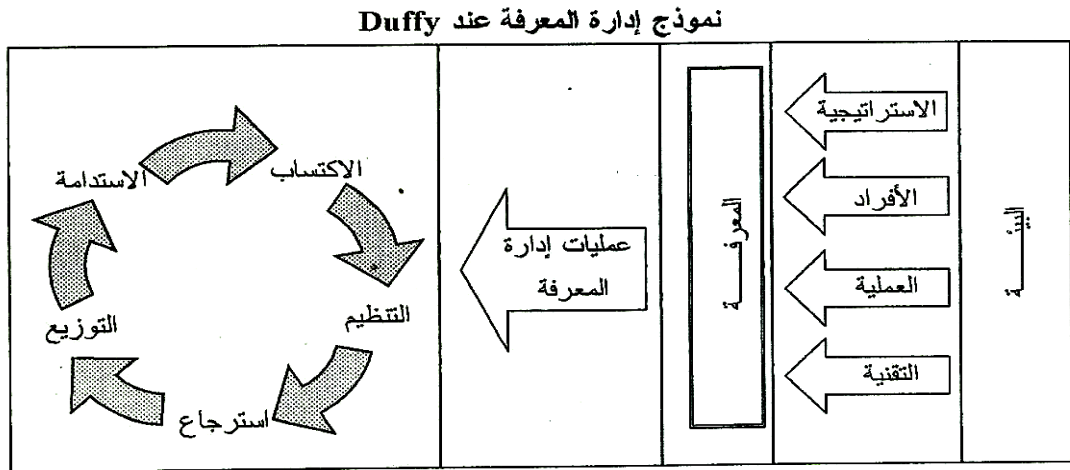
قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات، وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع تغيرات العصر . ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

2-9-1 النموذج الأول : نموذج Duffy: نموذجاً لإدارة المعرفة منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرية فيها

والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة .وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي:⁽¹⁾

- 1/ اكتساب المعرفة وتشمل (الأسر والشراء والتوليد).
- 2/ عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم).
- 3/ عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول).
- 4/ عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل).
- 5/ عملية الاستدامة تشمل (التفقيح والنمو والتغذية).

شكل رقم (2\2) يوضح نموذج إدارة المعرفة عند Duffy



Source: Duffy, Jan, "Knowledge Management: To Be or Not to Be?", 2000:67

2-9-2 النموذج الثاني: نموذج Jennex & Olfman : قدم نموذج يستند على

استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:

1. جودة النظام :كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.

2. جودة المعرفة :ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين .

⁽¹⁾ Duffy,Jan .Knowledge Mangement Information To be Or Not To Be ?.2000, P 64-67.

3. رضا المستخدم :توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه.

4. العوائد الممكنة : قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المنظمة.

5. الأثر الجمعي :يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المنظمة.

2-10 الفرد في مجال المعرفة:

يركز تطبيق إدارة المعرفة بصورة أولية علي المظاهر التكنولوجية ومن ثم يجب مراجعة قاعدة المعرفة المتاحة لدى المنظمة ، ويمثل ذلك مخزون رأس المال الفكري والذي تحزره فعليا من خلال عمليات حفظ المعرفة سواء الرسمية أو غير الرسمية ، هذه المراجعة تأخذ شكل تحديد المعرفة الضمنية المحفوظة - لدى الخبراء في كل منطقة أو مجال - وأيضاً المعرفة الواضحة - مثل أى توثيق رسمى متوافر - فحينما يتم عمل قائمة بذلك فإن هذا يعطى مؤشراً مرئياً للمجالات للتحسين اعتماداً على : (1) 1/ مخاطرة فقد المعرفة (كيف يحفظ بعض الأفراد المعرفة وصعوبة الحصول عليها مرة أخرى).

2/ قيمة هذه المعرفة (صعوبة التشغيل بدونها)

3/ تكلفة نشاط التحسين الضرورى .

2-10-1 أهمية الفرد في مجال المعرفة:

يركز تطبيق إدارة المعرفة بصورة أولية علي المظاهر التكنولوجية (الآلة) لعمليات إدارة المعرفة ، ويلاحظ أنه في السنوات الأخيرة هناك زيادة في التعرف علي أهمية العنصر البشري لأن كل عمليات إدارة المعرفة تشمل أفراد يعملون في كل المجالات وعلي كل المستويات.

(1) أحمد أنور بدر ، المرجع السابق ، ص 77

وهناك فوائد مباشرة للمنظمة تتمثل في الوقت المتوفر لسرعة الوصول إلي المعرفة الناجمة عن خبرة الأفراد ذاتهم كما أن هناك فوائد أخرى للفرد تسهل من طريقة أدائه للأنشطة العادية لعملة بالمنظمة.

أما الفوائد غير المباشرة للفرد فهي البواعث ومقاييس الأداء الفنية و المتطلبات الأخرى اللازمة للعملية و للفرد وذلك في حالة عدم وضوح الفوائد المباشرة بصورة ملموسة. فمقاييس الأداء هذه يجب أن يتم تصميمها من كل من القمة إلي القاعدة وأيضا من القاعدة إلي القمة لضمان عدم وجود صراعات وكذلك لضمان تحقيقها عن طريق العاملين تحت أى نظام إدارة أخر.

وبواعث أى فرد تتكامل بصورة طبيعية وتوجد مع ما يطلبه من الآخرين، وقضايا شخصية أخرى تفيد مهنيا ، منها الأخلاقيات ونظام القيم الفردية و التنظيمية.

فهذه القضايا تجعل بواعث الأفراد تختلف في حالة أدائهم لعمليات إدارة المعرفة، ويتضح ذلك من أخذ ثلاثة أمور تتكرر دون تغيير تتمثل في قيم القائمين علي خلق المعرفة وقيم القائمين علي التطبيق وأخيرا قيم القائمين علي تحقيق التوازن في استراتيجية الاستحواذ علي المعرفة الجديدة، فمخزون المعرفة الجديدة و التغيرات في هذا المخزون ضروري لاستكشافها وهناك بعض القوى المتصارعة التي تحد من ذلك، فمقاومة التغير من جانب القائمين علي التوازن لأنهم متعطلون، بينما القائمين علي الخلق ينجحون في خلق الفوضى وعدم القدرة علي التنبؤ ، ومقاومة مهام النظام مثل كتابة الوثائق، كما أن القائمين علي التطبيق ينجحون في التأثير علي التغيير الهام وذات المعني أكثر من النجاح في تحقيق الكفاءة و الفعالية. (1)

(1) أحمد أنور بدر ، المرجع السابق ، ص 79

2-11 تطبيق إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة مجالاً متعدد الأنظمة ، وبصفة عامة هناك عدد من الخطوات المبدئية قابلة للتطبيق في عدد كبير من المنظمات هي:

الخطوة الأولى: هي تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لخلق محتوى جوهر الكفاءات الضرورية لنمو ونجاح المنظمة.

الخطوة الثانية: هي تحديد محتوى وهيكل المعرفة Knowledge structure ويعتمد ذلك على المنظمة ذاتها فكل فرد عنصر في هذا الهيكل، حيث يجب أن تفحص وتراجع قاعدة المعرفة المتاحة لديها، ويمثل ذلك مخزون رأس المال الفكري و الذي تحرزه فعلياً بعمليات حفظ المعرفة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

هذه المراجعة تأخذ شكل تحديد المعرفة الضمنية المحفوظة (لدى الخبراء في كل مجال) وأيضاً المعرفة الواضحة (أى توثيق رسمي متوافر) فحينما يتم عمل قائمة بهذا ، فإن ذلك يعطي مؤشراً مرئياً للمجالات الوظيفية للتحسين اعتماداً على: مخاطرة فقد المعرفة (كيف يحفظ بعض الأفراد المعرفة وكذلك صعوبة الحصول عليها مرة أخرى).

قيمة هذه المعرفة (صعوبة التشغيل بدونها)

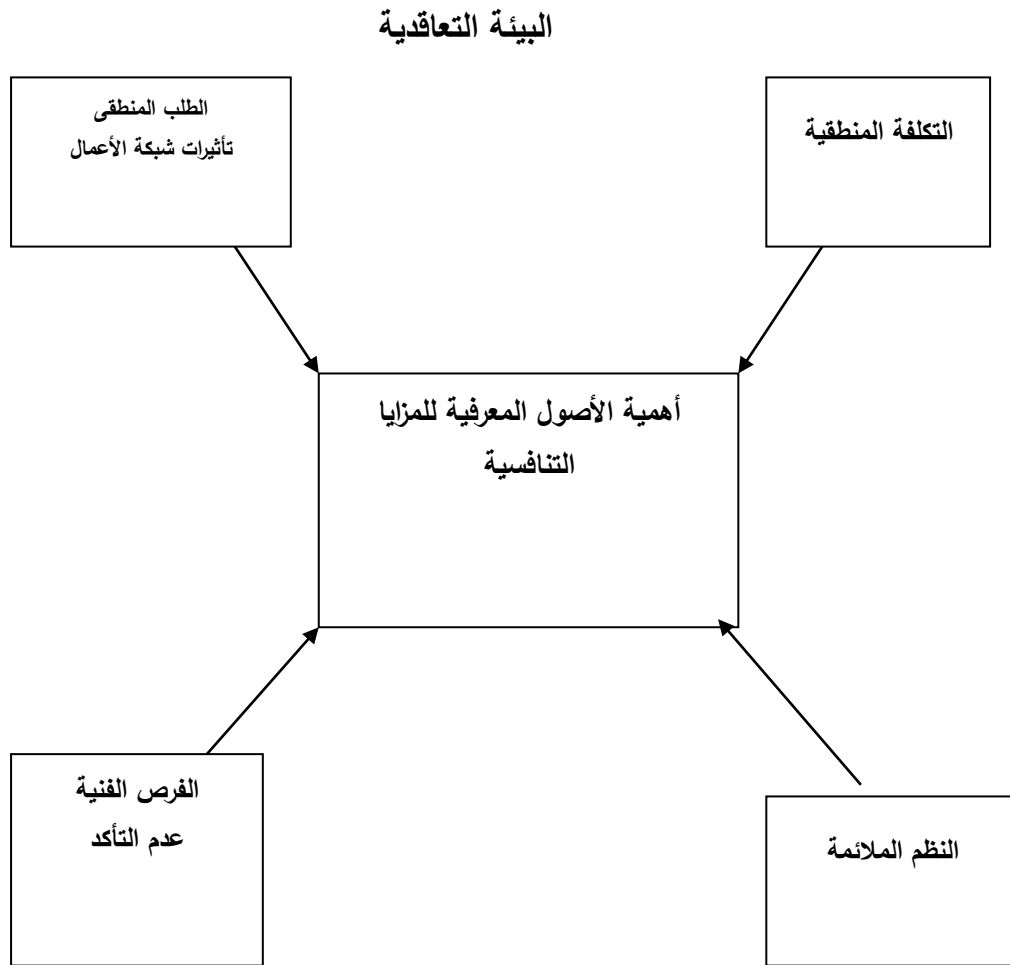
تكلفة نشاط التحسين الضروري .

2-12 العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة :

تتأثر إدارة المعرفة بعدة عوامل منها ما هو داخلي مثل التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة وكذلك النظم الملائمة التي تدعم خلق المعرفة داخلياً والفرص المتاحة بالمنظمة وأخيراً الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة ، ومنها ما هو

خارجى مثل البيئة التعاقدية والتشريعات والقواعد التى تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات المختلفة .، ويوضح ذلك الشكل التالى:(1)

شكل (312) يوضح العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الاردن 2008م ، ص 82

(1) ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الاردن 2008م ، ص 82

وهناك بعض القضايا التي يجب دراستها لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة هي :

1- تطوير ملكية وحماية والاستخدام الذكي للأصول المعرفية وليس الأصول المادية هي أساس أو الدعامة الأساسية للمزايا التنافسية في الاقتصاد الحديث.

2- بسبب حقوق الملكية الفكرية والحدود غير الواضحة وبسبب أن المعرفة غير متوتنة في بعض السجلات التخطيطية الافتراضية داخل المنشأة وفهم كيفية حماية أو الإبقاء أو المحافظة على المعرفة داخل المنشأة هو التحدي الرئيسي للإدارة العليا.

3- البيئة التنافسية اليوم تجعل المنظمات قادرة على حماية الأصول المعرفية من إعادة التعاقد عليها مرة أخرى ، ولكنها أيضاً قادرة على بناء وشراء وتجميع وإعادة تجميع ونشر وإعادة نشر الأصول المعرفية طبقاً لتغيير إحتياجات العميل وطبقاً لتغيير ظروف المنافسة ، المنشآت الناجحة في المستقبل سيكون لديها مرونة عالية وقواعد معرفية .

4- إدارة الموارد المعرفية ليست مثل إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد المعرفية تشمل إدارة حقوق الملكية الفكرية وإدارة تطوير ونقل المعرفة الفنية للصناعة والمعرفة التنظيمية . (1)

2-13 مسؤولية قيادة المنظمات تجاه المعرفة :

نظراً لأن المعرفة لها عدة خصائص تتمثل فيما يلي :

1- المعرفة تبدو مورداً إنتاجياً ذات أهمية بالغة وذلك حالة مساهمتها في القيمة المضافة وكذلك الأهمية الاستراتيجية .

2- يمكن النظر للمنظمة على أنها موقع أو مكان لخلق وتحويل المعرفة .

3- هناك أنواع مختلفة من المعرفة داخل المنظمة وتختلف في قابليتها للانتقال.

4- المعرفة الضمنية تعتبر ذات أهمية خصوصاً في تحقيق الميزة التنافسية .

(1) ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الاردن 2008م ، ص 86

- 5- المعرفة الضمنية يتم توزيعها أو تخصيصها اعتماداً على محيط المشاركة.
- 6- نقل وتوزيع المعرفة الضمنية يمثل معضلة ويتطلب آليات للتكامل .
- لكل ما سبق فإن قادة المنظمات تقع على عاتقهم عدة مسئوليات تجاه المعرفة المتوافرة لديهم قد تكون : (1)
- 1- أن تعي المعرفة التي لديها وتبحث عنها وتلك التي تحتاج إليها .
 - 2- أن تولد معرفة جديدة من مصادرها الداخلية مثل البحوث والتطوير .
 - 3- أن تجعل المعرفة في متناول من يحتاج إليها من داخل المنظمة أو حتى خارجها ولو بشروط .
 - 4- أن تنتقل المعرفة إلى من يحتاج إليها من العاملين في أعمالهم اليومية رسمياً من خلال التدريب والتنمية ، وبشكل غير رسمي من خلال التهيئة أثناء العمل .
 - 5- أن يتم تمثيل المعرفة في شكل تقارير ، ورسوم وعروض مما يسهل عليه وضعها في متناول من يحتاج إليها .
 - 6- وضع الضوابط لجعل المعرفة السليمة الموثوق بها هي المعرفة السائدة في المنظمة.
 - 7- جعل العمليات المعرفية السابقة عمليات سهلة وميسرة من خلال تطوير ثقافة المنظمة ونظم الحوافز وتطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة.

(1) ربحي مصطفى عليان ، المرجع السابق ، ص 87

2-2 المبحث الثاني

أداء الموارد البشرية

2-2-1 تمهيد

لقد أصبح بناء الأمم يتوقف الي حد بعيد علي تنمية مواردها البشرية وتنظيم نشاطاتها تنظيمًا علمياً يفضي بها الي مشارف التقدم والتطور في عالم اليوم. وبما أن هنالك عوامل كثيرة تقوم بدور مهم في كل نمو اجتماعي واقتصادي- كرأس المال والموارد المادية والطبيعية والمواد التكنولوجية وغيرها، إلا انه ما من احد من هذه العوامل يفوق في الأهمية عنصر القوي البشرية. فهي تعتبر أهم عناصر الإنتاج. بل هو العنصر المحرك والمنظم لها والمشرف عليها. وعلي مقدار كفاءة وقدرة العنصر البشري في أي منظمة تتوقف كفاءة الإدارة وحسن استغلال الموارد الأخرى فيها. وسوف يتناول هذا المبحث طبيعة وماهية الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها. وكذلك يتناول المبحث أداء الموارد البشرية والتي تتمثل في أبعاده الذي اعتمده الدراسة حسب المعيار الاروبي لقياس اداء الموارد البشرية (الأنجاز، الرضا الوظيفي ، والمشاركة ، والخدمات المقدمة للموارد البشرية).

2-2-2 طبيعة إدارة الموارد البشرية

بالرغم من التقدم العلمي والتطور التكنولوجي في مجال الادارة، وانتشار نظام الآلية الاتوماتيكية في كثير من الصناعات الحديثة ، فقد أجمع علماء الادارة، علي وجه الخصوص، أن العنصر البشري مازال يشكل أهم العناصر التي تعتمد عليها المنشآت في تحقيق أهدافها، ومن هذه الاهمية أخذت ادارة الموارد البشرية موقعها المتميز بين إدارات التنظيم المختلفة⁽¹⁾. وبالنظر الي كل ما حققته البشرية من حضارة راقية اليوم سخرت الكثير من الموارد لبناء حضارة مدنية مذهلة التقدم تجاوزت بها

(1) حامد التاج حامد الصافي، ادارة الموارد البشرية(مدخل تطبيقي)،(الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الطبعة الاولى، 1996) ص9.

كل حضارات الماضي قبل التاريخ ولعل المورد البشري متمثلاً في إنسان القرن العشرين هو الجندي المجهول الذي يقف خلف كل هذا الانجاز وهو ذاته الإنسان الذي كرمه الله تعالى في محكم تنزيله ولعل تمتع هذا الانسان بالعلم الذي أساسه البحث والتجربة هو الذي قاده الي تفجير كل قدراته الكامنة نحو الانجاز والعمل.وان كل ما حققته البشرية من انجاز هو نتاج ومحصلة طبيعية لقدرات الموارد البشرية سواء كانت قدراتها الفنية التقنية أو قدراتها العقلية الفكرية أو قدراتها الإدارية.فالموارد البشرية أغلي الموارد التي تمتلكها أي منظمة وأهمها.ولعل هذا العنصر وهذا المورد(الموارد البشرية) يمثل القاسم المشترك الأعظم بين موارد المنظمة المختلفة فبدونه لا ينفع المال ولا تنتج الآلات ولا تنتج الارض ومن هنا جاء الاهتمام بإدارة الموارد البشرية. ولم تعد إدارة الافراد سجل لحفظ سجلات العاملين واقسامهم،وأثما أصبحت هي المحرك والبوصلة الموجهه نحو تحقيق أهداف الدول والمنظمات.ولعل قيامها بهذا الدور ارتبط بتطورها كإدارة وارتفاع مستوي كفاءتها وفعاليتها⁽¹⁾.وكذلك تعد من الادارات المساعدة في نشاط المنشأة،حيث تقوم بتقديم العون لكافة مديري خطوط السلطة في انجاز اعمالهم،وذلك من خلال تزويدهم بالكفاءات المناسبة من القوي العاملة المدربة في مختلف المجالات التي يحتاج إليها العمل.

2-2-3 مفهوم إدارة الموارد البشرية

المورد:هو مصدر معروف لثروة اكتشف الإنسان اهميتها وفتق ذهنه عن تطوير أساليب فنية تمكنه من استغلالها.

(1) زكي مكي اسماعيل،ادارة الموارد البشرية،(الخرطوم:شركة مطابع السودان للعملة المحدودة،الطبعة الرابعة،2011)،ص13

الموارد البشرية

وهي تمثل جميع السكان الذين يمكن أعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي بدءاً من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين. أما ذلك الجزء المعد فعلاً للمساهمة في عملية الإنتاج فيعد من عوامل الإنتاج وذلك الجزء الذي يساهم فعلاً في العملية الانتاجية يعتبر مدخلات ومعني ذلك ان أقصى ما يمكن المشاركة به في عملية الانتاج "المدخلات" لا يمكن أن يتعدي بأي حال من الاحوال عوامل الانتاج أما اذا كان حجم المدخلات أقل من حجم عوامل الانتاج فان الفرق بينهما يمثل عوامل إنتاج في حالة بطالة.

وعلي ذلك فإنه يمكن تقسيم الموارد البشرية الي قسمين رئيسيين هما:-

1- مجموعة القوي العاملة

وهي ذلك الجزء من السكان الذي يمكن أن يساهم في النشاط الاقتصادي بمجهوداتهم الجسمانية والعقلية وهي تتمثل في مجموعة الافراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 12-65 سنة وينقسمون الي فئات هي (فئة المشتغلين، فئة المتعطلين، وفئة غير الراغبين في العمل).

2- مجموعة خارج القوي العاملة

وهي ذلك الجزء من السكان الذين نقل أعمارهم عن 12 سنة أو تزيد عن 65 سنة أي تلك الفئة التي تضم الأطفال الرضع والشيوخ وهؤلاء ليس لديهم القدرة علي العمل حتي وأن توافرت لديهم الرغبة وتواجدت زطائف خالية⁽¹⁾.

بعد عام 1980 تقريباً تغير مسمي إدارة الافراد الي مسمي جديد هو Human Resource Management وهذا التغيير ليس في المسمي فقط بل في مضمون وعمل ودور ادارة الموارد البشرية في التالي:-⁽²⁾

(1) محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، (لبنان:المكتب الجامعي الحديث، ط الاول، 2009)، ص84، ص85.
(2) نجم عبد الله العزاوي وآخرون، تطور ادارة الموارد البشرية، (عمان:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة العربية، 2010)، ص43.

1/ من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع مفرداتها الادارة العليا الي مخطط ومنفذ لهذه السياسات في آن واحد.

2/ استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة وتعمل علي خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة بصورة عامة.

3/ مدير ادارة الموارد البشرية أحد أعضاء الادارة العليا الذين يشاركون في وضع وتنفيذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

4/ أصبح العاملون في ادارة الموارد البشرية هم من ذوي الخبرة والاختصاص ولهم ميزة تنافسية علي المنظمات الأخرى لأنهم عمق التفكير البشري الاستراتيجي وهم الرأس المال البشري الفكري الاستراتيجي.

5/ لم يعد ينظر للعاملين في المنظمة علي أنهم أفراداً Personnel يعملون وينجزون أعمالاً محددة لهم، بل أصبح ينظر إليهم شركاء في العمل ومورد أساسي من مواردها.

6/ الموارد البشرية تحقق القيمة المضافة للمنظمة من رضا الزبائن.

2-2-4 تعريفات ادارة الموارد البشرية

وقد أهتم كثير من علماء إدارة الموارد البشرية على نحو لم يختلف فيه الموضوع وإن جاء في قوالب وصيغ مختلفة ومن أهم التعريفات التي وردت في ذلك (1) هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمترابطة مع إستراتيجيات المنظمة المختلفة من خلال خلق التوافق بين جميع أنشطة الموارد البشرية وكل مراحل من مراحل الإدارة الإستراتيجية" وعرفت أيضاً بأنها " الإدارة المسؤلة عن النشاط الذي يمكن من خلاله الحصول علي الأفراد اللازمين للمنظمة كماً ونوعاً وبما يخدم المنظمة وتحقيق أهدافها " (2)

(1) حامد التاج الصافي ، إدارة الموارد البشرية ، (أبها : دن ، 1996م) ص11

(2) باسم احمد المبيضين ، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية ، المؤتمر الدولي للتنمية

الإدارية (الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2009م) ص11

أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات ، من البحث عن مصادر القوى البشرية ، وإختيارها وتعيينها وتدريبها وتنميتها ، وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى طاقاتهم داخل المنظمات .(1)

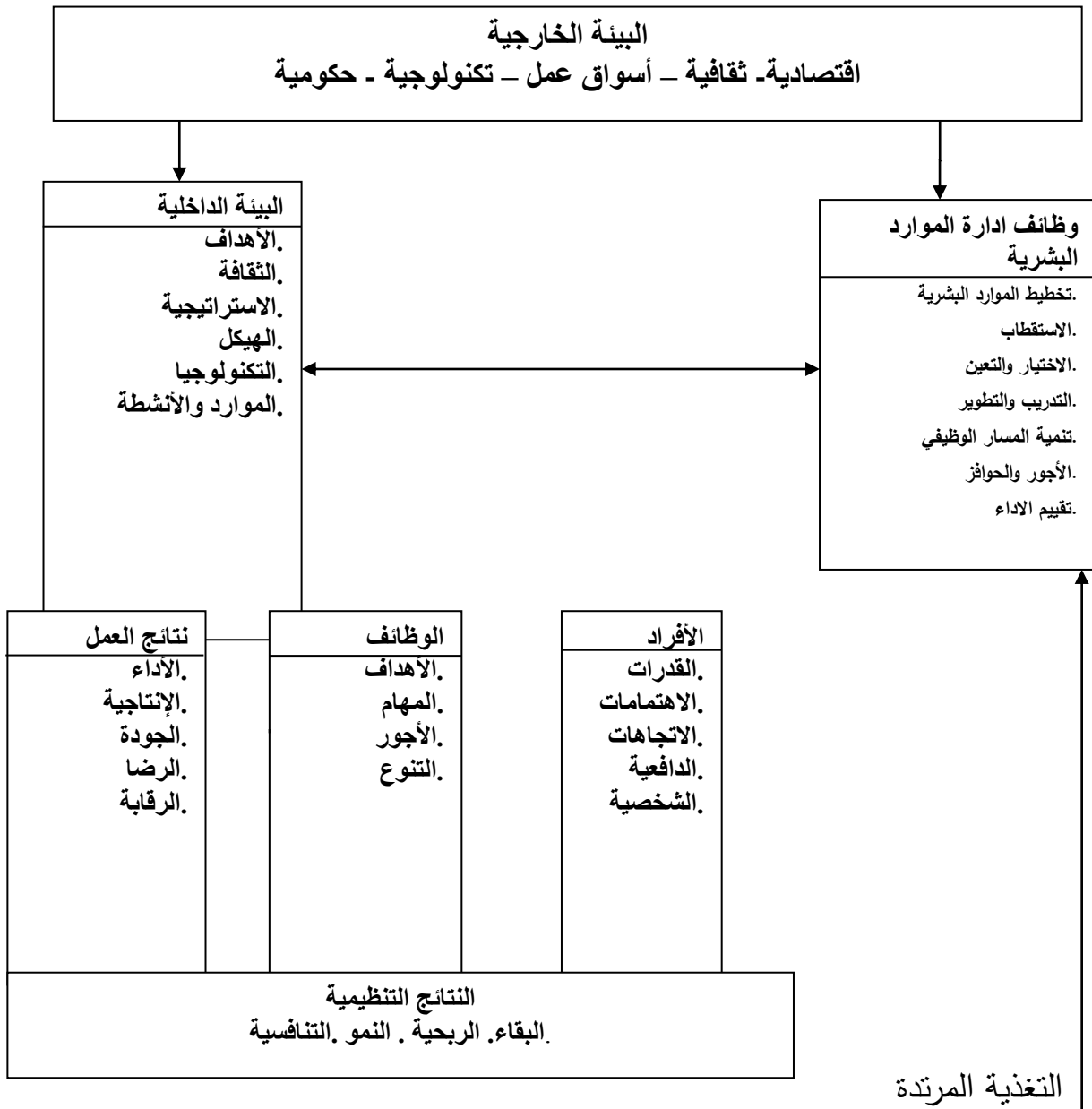
تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات ، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها ، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة إنتهاء خدمتها وعملها فيها . وتؤدي هذه الإدارة التي يرمز لها بالرمز (HRM) ، مجموعة من الأنشطة (وظائف ، ومهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة .(2)

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها علم إداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين الإداريين والعاملين بالمنظمات ، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتوأم وإحداث الإنسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال ، وإدارة التسويق ، وإدارة الإنتاج ، وإدارة المخازن ، كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين مادياً وعلمياً ووظيفياً .(3)

يعرف "فيليبو" ادارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول علي الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة(1).

شكل(2-4)المفهوم المتكامل لإدارة الموارد البشرية

(1) حامد التاج الصافي ، مرجع سابق ، ص11
(2) بن عنتر عبدالرحمن ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان:دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، 2010م) ، ص20
(3) محمد سرور الحريري ، إدارة الموارد البشرية ،(عمان:دار البداية، 2012م ،) ص15
(4) جوناثان سميلانسكي،ترجمة.هند رشدي،ادارة الموارد البشرية،(القاهرة:كنوز للنشر والتوزيع،2012،)ص17



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون (القاهرة، الدار الجامعية، 2003، ص 18)

2-2-5 الفلسفة الحديثة في إدارة الموارد البشرية :

يتلخص المنطق الأساسي في إدارة الموارد البشرية في ضرورة إحترام الإنسان وإستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له وإعتبره شريك في العمل وليس مجرد أجير .

جدول رقم (2-4)

الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية المعاصرة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
<p>1. تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والإبتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات .</p> <p>2. تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحة الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات .</p> <p>3. التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والإبتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق .</p>	<p>1. أهتمت بالبناء المادي للإنسان وقوة العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير وإتخاذ القرارات .</p> <p>2. ركزت على الجوانب المادية في العمل وأهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل .</p> <p>3. أتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.</p>

المصدر: بن عنتر عبدالرحمن ،إدارة الموارد البشرية (عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر ،2010)

2-2-6 أهمية الموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد :

إنّ المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وإنّ الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفقاً للمنطق التالي: (1)

1. ان النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الإنفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.

2. يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين .

3. تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء Values وتميز واختلاف عن المنافسين Differentiation .

4. إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية وإستمرارها هو " المورد البشري" الفعال ، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة .

2-2-7 الاهمية علي مستوي المنظمة:-

مهما اهتمت الادارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافاً طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخري للتميز علي المنافسين،فان كل هذا لن يتسني تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق،وتجدر الاشارة الي أنه بمرور الوقت، تتناقص قيمة موارد مادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الالية بالاستهلاك والتقاعد.لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة.فبينما تبلي الآلات بالوقت، تتوهج العقول.(2)

(1) محمد حسن حافظ ، ادارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة السودان المفتوحة ، (الخرطوم : دن ، 2006م) ص 21
(2) احمد سيد مصطفى،ادارة الموارد البشرية-الادارة العصرية لرأس المال الفكري(القاهرة:بدون دار نشر،2004)ص25

وبالتالي فالموارد البشرية تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهميته حسن الافادة منه.وتزود الادارات الاخري بكل احتياجاته من الاعداد والتخصصات المنتاسبة مع طبائع الاعمال وتحقيق أهداف هذه الادارات والاهداف العامة للمنظمة.

2-2-8 الأهمية علي المستوى القومي:-

تظهر اهمية الادارة الفاعلة للموارد البشرية في منظماتنا علي المستوى القومي في المحاور الرئيسية التالية:-

1/ الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي:- تغيرت أسس الصراع الدولي في عالم اليوم واختلفت أنواع التهديدات التي تمارسها دولة ضد دول أخرى. فبعد أن كان فرض النفوذ يتم من خلال القوة العسكرية أساساً،تغير الأمر ليصبح النفوذ الاقتصادي هو الأكثر تأثيراً والأوسع استخداماً،وهذا النفوذ لا تقوم فقط علي موارد طبيعية بل علي موارد بشرية قادرة علي الادارة الفاعلية وعلي الاداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة،وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

2/ الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية:- تسعى الشركات الكبيرة عبر العالم لزيادة قدرتها التنافسية من خلال الجودة الأعلى والإنتاج الاسرع والتكاليف الأقل.ويقوم هذا كله علي عقول مديرين عصريين أكفاء وعاملين مديرين يعملون بروح الفريق ضمن فرق عمل محفزة ومتكاملة.

3/ استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي:- يعتمد التفوق العلمي والاقتصادي والتأثير السياسي لأي دولة علي مدي تنمية واستغلال عقولها المفكرة المبدعة والحفاظ عليها من أن تستقطب لتخدم وتفيد غيرها. وتتنافس الدول المتقدمة علي جذب الكفاءات البشرية الراقية والمتميزة من بعضها (1)

(1) المرجع السابق،ص ص 26-35

2-2-9 أهداف إدارة الموارد البشرية

يكن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية في التأكيد علي قدرة المنظمة علي النجاح من خلال الأشخاص، كما أشار بولريتش ولاك (1990) أنه يمكن ان تكون أنظمة ادارة الموارد البشرية مصدر امكانيات المنظمة التي تسمح للشركات بالتعليم والاستفادة من الفرص الجديدة.⁽¹⁾ ويري (زكي مكي)⁽²⁾ ان الهدف الأسمى لإدارة الموارد البشرية هو توفير الكوادر البشرية اللازمة للمنظمة والعمل علي دفعها للعمل لزيادة إنتاجيتها باستمرار تحقيقاً لأهداف المنظمة. وللقيام بهذا الهدف السامي لابد لهذه الادارة من ممارسة العديد من الوظائف وتتركز أهداف إدارة الموارد البشرية فيمايلي:-

- 1- تزويد المنظمة بأنسب الكفاءات التي تحتاجها.
- 2- العمل علي رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب المستمر لكل الكوادر.
- 3- حفز العاملين باستمرار لرفع إنتاجيتهم وتحقيقهم لمعدلات أداء عالية.
- 4- العمل علي إشباع حاجيات العاملين المادية والمعنوية لتحقيق رضاهم.
- 5- توفير الحياه الكريمة للعاملين بالمنظمة
- 6- استغلال أقصى طاقات العاملين إمكاناتهم.
- 7- تكوين بيئة يتم فيها إطلاق العنان للإبداع المستمر، وطاقات العاملين.
- 8- خلق نوعية من الظروف يمكن من خلالها أن يزدهر التجديد، والعمل الجماعي، والجودة الكلية.

9- المحافظة علي بيئة عمل صحية وآمنة.⁽³⁾

ويري منصور عيسي⁽⁴⁾ ان هناك نوعين من الأهداف هما:-

(1) مايكل ارسترونج، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، إيناس الوكيل(القاهرة:مجموعة النيل العربية، ط الاولي، 2008) ص17

(2) زكي مكي اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص17 ص18

(3) ميشيل ارسترونج، مرجع سبق ذكره، ص540

(4) منصور عيسي، ادارة الافراد(القاهرة:الدار المصرية للعلوم، ط الاولي، 2013) ص31

1/المشاركة: وتتمثل في استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة علي تحقيق اهداف المنظمة، والتعريف بالمنظمة، والاحتفاظ بالافراد الناجحين، واستقرار اليد العاملة.

2/الفعالية: وهي جعل القوي العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها (تحفيز الافراد، تطوير قدراتهم ومهاراتهم، مساعدتهم علي التواصل الي الأداء المرغوب فيه).

مفهوم قياس الأداء: هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة علي قياس اداء العاملين، منها مثلاً تقدير الكفاءة Efficiency Rating والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدي صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحمل لمسؤوليات وامكانات وظائف ذات مستويات أعلى. ويستخدم البعض "كفاية العامل" ليعني الحكم الموضوعي علي مدي مساهمة العاملين في انجاز الاعمال التي توكل إليهم، وعلي سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وعلي مقدار التحسن الذي طرأ علي أسلوبهم في أداء العمل، وأخيراً علي معاملة زم QA لائهم ومرؤوسيههم.⁽¹⁾

مقياس الأداء البشري H Scorecard IR هو طريقة جديدة لقياس أداء ومخرجات العاملين ومضاهاة ذلك الأداء وتلك المخرجات بالاستراتيجية العامة للمؤسسة والخروج -من ثم- بمعايير ومؤشرات إحصائية يمكن من خلالها قياس كفاءة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبهذا التعريف يعتبر "مقياس الأداء البشري" أداة إدارية تسمح لأي منظمة اعمال أو حتي حكومية:

1/ ادارة الموارد البشرية بصفتها أصلاً ومرتكزاً استراتيجياً ومصدراً للميزة التنافسية.
2/ استخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدي مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية والربحية النهائية للمؤسسة.

(1) مصطفى نجيب شلويش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد) (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007) ص86

3/ ايجاد وتحديد وقياس مدي التوازن القائم بين استراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية.(1)

ان نجاح أية منظمة يتوقف علي خبرات العاملين فيها وإمكانياتهم، فقد يكون بالإمكان تعيين الافراد ذوي الكفاءات العالية، وتطوير وتنمية قدراتهم وقابلياتهم. إلا ان ذلك لا يضمن قيام هؤلاء بتحقيق مستويات مرضية وقبولة من الاداء. إذ ان الأداء ما هو إلا دالة للقدرة علي تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف والرغبة في تأدية هذه المهام، ويمكن التعبير عن العلاقة بين الأداء والقدرة والرغبة وفق الصيغة الرياضية التالية.

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

وعليه فإن الارتفاع بمستوي اداء المنظمة لا يأتي فقط من اهتمام ادارة الموارد البشرية بوظائف الاختيار والتعيين والتدريب التي تركز علي توفر المقدار المطلوب من الخبرات والمهارات، بل يستدعي الاهتمام بمدي توفر الرغبة في الاداء بالمقدار والدرجة نفسيهما واشباع حاجات الفرد المتنوعة.(2)

2-2-10 اهمية قياس أداء الموارد البشرية

تعتبر نظم قياس الأداء وسيلة هامة للارتفاع بمستوي العاملين تكشف هذه النظم عن العاملين الذين يحتاجون الي قدر اكثر من الاشراف والتدريب وعن أولئك الذين لديهم قدرات كامنة أو طموح مما يؤهلهم للتقدم، كما تساعد في تقويم برامج واساليب شؤون العاملين حيث تعتبر عملية قياس الاداء مقياساً للحكم علي مدي سلامة ونجاح الطرق المستخدمة لادارة شؤون العاملين، كما تعتبر تقارير الأداء خاصة اذا تضمنت عنصراً بشأن تدريب العاملين ومدي فائدته من اداء موضوعية فعالية لتقويم مدي نجاح نظام التدريب أو فشله. وبذلك يمكن القول بصفة عامة ان نظام قياس

(1) بريان بيكر وآخرون، مقياس الأداء البشري- ربط الموارد البشرية بالاستراتيجية والأداء، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، العدد الثالث عشر، يوليو 2001.
(2) نجم عبدالله العزاوي وآخرون، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط العربية، 2010) ص 333

الاداء هي اداة لتقدير نتائج وصلاحيية برامج ادارة الافراد، وتعد برامج قياس الاداء وسيلة هامة لوضع معدلات لاداء العمل ،حيث ان الأخذ به يستهدف ايجاد مقاييس لمعدلات الانجاز المطلوب، ويتم ذلك في ضوء دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته. ويلاحظ ان نظم قياس الأداء وسيلة لبلورة تفكير الادارة فيما يختص بمستويات الأداء المطلوبة بالنسبة للوظائف المختلفة.(1) بالاضافة الي ذلك بانها وسيلة لإجراء تعديلات في الرواتب والاجور اذ ان قياس الاداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ويعتبر متطلب للمعرفة الشخصية بين المشرفين والمرؤوسين. ويزود قياس الاداء مسؤولي إدارات الافراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن اداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها. كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة.(2)

2-2-11 طرق قياس أداء العنصر البشري(الافراد)

هناك طرق متعددة لقياس أداء الافراد في المؤسسات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتميز هذه الطرق، إلا ان البعض يقوم بتقسيمها الي طرق تقليدية وأخري حديثة، كمايلي:-

(1) احمد حسين رشيد وآخرون، ادارة شؤون الموظفين (الدوحة: دار فطرة بن الفيحاء للنشر والتوزيع، ط الاول، 1986) ص79
(2) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص88

أولاً: الطرق التقليدية

1/ طريقة التدرج البياني:

تقوم هذه الطريقة علي أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته علي خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع ،كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلاً من هذه الخصائص فيه.

2/ طريقة الترتيب

وهذه الطريقة تتخلص ببساطة في ان يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الافراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن الي الأسوأ.والاساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة،ولكن الاساس هو الأداء العام للعمل.

3/ طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في ادارة واحدة الي أزواج بحين يتم وضع كل موظف في مجموعة من كل موظف من مجموعة اخري وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية.

$$n(n-1) / 2$$
 حيث (ن) هي عدد الافراد المطلوب قياس أدائهم.

2

4/ طريقة التوزيع الإجباري

يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود علي حرية المقيّم في توزيع العاملين،وتقدير أدائهم.وعلي هذا فإن علي المقيم ان يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يركز علي فكرة التوزيع الطبيعي،⁽¹⁾حيث تتركز تقديرات الداء حول الوسط،وتتدرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي.

5/ طرق القوائم

(1) مصطفى نجيب شاويش،مرجع سابق،ص ص89-93

تقسم هذه الطرق الي نوعين أساسيين وهما طريقة موازنة العناصر وطريقة الاختيار الاجباري.وتتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيّم بوضع علامة مميزة علي عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال او تصرفات محددة والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل او تصرفاته او ادائه.

ثانياً: الطرق الحديثة في قياس الاداء

1/التقييم علي اساس النتائج

وتقوم هذه الطريقة علي اساس اتخاذ النتائج أو ما احزره الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه،وقد ارتكزت هذه الطريقة علي بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير،وتتمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه،بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة.وقد دلت التجارب العملية علي نجاح هذه الطريقة في بعض المنشآت في الدول المتقدمة،واحرزت نتائج مثمرة.

2/طريقة الوقائع(الاداءات) ذات الاهمية القصوي

تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو اعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يُقيم أدائه خلالها،وقد تكون هذه الوقائع او تلك الاعمال ممتازة وقد تكون رديئة او ضارة بالعمل أو بأهداف المؤسسة.ويقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع في سجل خاص بالموظف او العامل،وفقاً لتواريخ حدوثها.

3/طريقة التقدير الجماعي

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الاعضاء يضم الرئيس المباشر،ومن الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله.

4/اسلوب الادارة بالاهداف

عند استخدام أسلوب الادارة بالأهداف لقياس اداء العاملين فقد أصبح من المألوف ان يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الاهداف التي سيقومون بتحقيقها وانجازها، أو حتي قد يطلب من العاملين وضع هذه الاهداف والتي تعبر عن معايير الانجاز

أو أداء الأعمال. وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة؛ حيث لم يكن من المقبول لن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد ووضع أهدافهم في العمل.

5/الاتجاه السلوكي في قياس الاداء

وتكمل هذه الطريقة ،طريقة "الادارة بالاهداف" لأنها تحاول ان تقيّم كيف يتم الأداء وأهم ملامح هذه الطريقة أنها:-

1- تبرز أهمية الاهداف التطويرية.

2- تركز علي الوظائف الفردية.

3- تحدد السلوك الذي يقيّم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه.

4- تفرق بين السلوك،والأداء والفعالية (النتائج)⁽¹⁾

ويعتبر مؤشر قياس الأداء عاملاً مهماً في معرفة مستويات الإنجاز والتقدم في تحقيق أهداف المنظمات وهي مقاييس يتم وضعها من قبل الإدارة للمجالات التي تريد أن تقيسها سواء كانت مالية أو إدارية أو فنية. سوف نتناول مؤشرات الأداء الخاصة بالموارد البشرية حسب المعيار الأوربي والذي يعتبر احدث مقياس لقياس اداء العاملين، والتي تتمثل في (الإنجازات ، مستويات الرضا ، التحفيز والمشاركة الخدمات المقدمة للموارد البشرية) :⁽²⁾.

ولكل معيار من هذه المعايير مجموعة من المؤشرات التي تقيس مستويات الأداء كما يلي:

1. الإنجازات: الكفاءات المطلوبة مقارنة الكفاءات المتوفرة ، الإنتاجية ، مستويات

نجاح برامج التدريب وتنمية الأهداف المنشودة.

(1) مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 96-100

(2) الأنترنترنت www.aziz-phd.plogspot.com

2. المشاركة: المشاركة في فرق التحسين، المشاركة في نظم الاقتراحات، المشاركة في برنامج التدريب والتطوير، الفوائد (القابلة للقياس) من فرق العمل، نسبة الإستجابة لإستبيانات الرأي.

3. مستويات الرضا: مستويات الغياب ، مستويات الإجازات المرضية ، نسبة حوادث العمل ، التظلمات ، معدل دوران العمل .

4. الخدمات المقدمة للموارد البشرية:دقة خدمات شؤون الموظفين ، فعالية الإتصال ، سرعة الإستجابة للإستفسارات والطلبات.

2-2-12 الإنجاز في العمل

يعرف الإنجاز بأنه ناتج النشاط الذي يقوم به الفرد بغية تحقيق شئ ما، أو إستكماله، أو الوصول إليه ، كالإنجاز في العمل، أو في تحصيل مادة علمية، أو نيل درجة مهنية، أو شهرة تجارية، وفي حالة وصفنا للشخص بأنه منجز، فإنما يكون المقصود هنا أنه شخص كفاء، ويمكن أن يعتمد عليه في إنجاز ما يطلب منه وإنهائه في وجه مرضٍ.⁽¹⁾ ويعرف حسب نظرية دافع الانجاز تمثل رغبة الافراد في الاجادة والامتياز في تحقيق نتائج في المهام التي يقومون بها وتتفاوت درجة احساس الموظف بالسعادة باختلاف قيمة هذا الدافع إليه.⁽²⁾ ولقد اوضح ان هناك ثلاثة دوافع او حاجات رئيسية لدي الافراد العاملين هي :-

1- الحاجة للأداء وهي تمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول الي النجاح المطلوب واعتماداً علي الظروف والمعايير المحددة له.

2- الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين وهي تمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الافراد الآخرين في العمل.⁽¹⁾

(1) إبراهيم بدر شهاب الخالدي ، معجم الإدارة ، (عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2011م) ص83
(2) حبيب الصحاف ، معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (بيروت:مكتبة لبنان ناشرون، ط الاول، 1997) ص87
(1) محمد سرور الحريري، ادارة الموارد البشرية (الاردن:دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2012) ص155

3- الحاجة للسلطة إذ تمثل حاجة الافراد للتأثير في الاخرين وجعلهم يتصرفوا وفقاً لرغبتهم.

ويعتبر العداة الذي يسبق منافسيه ويصل الي خط النهاية ،ويتسلم ميدالية ذهبية حول عنقة فرداً متحفزاً، فمتعة وطعم النجاح من العوامل التحفيزية الممتازة وذلك هو الحال في العمل مثله مثل ألعاب القوي أو أي مجال اخر من مجالات الحياة. كن واثقاً من مكافأة الموظفين الذين يكثرون من الانجازات والذين يؤكدون بكل اخلاص نجاحهم المتواصل.(2)

2-2-13 الركائز الثلاثة لفن الانجاز

يرتكز مبدأ فن الانجاز علي ثلاثة دعائم من شأنها بناء منظومة لإراحة العقل وتصفية الذهن وابعاد كافة مصادر الازعاج والتشتت ، فضلاً عن رفع كفاءة الفرد وفعاليته في أداء مهامه ، تساعد الركائز والممارسات التالية علي تحسين مستوي التواصل مع الاخرين وتنمية العلاقات الايجابية معهم علي المستويين الشخصي والعملية:-

1- تنمية مهارات جمع المعلومات.

2- القدرة علي اتخاذ القرارات.

3- التركيز في النتائج.(3)

2-2-14 تقييم الانجاز في الاعمال الدولية

يقصد بعملية تقييم الانجاز الكيفية التي يؤدي فيها الافراد اعمالهم ،وتقييم الاداء (أو الانجاز) في الاعمال الدولية تهدف الي تحقيق ما يلي:-

1- الاستفادة من التغذية العكسية للمعلومات حول الطرق والاساليب التي يؤدي فيها الافراد أعمالهم.

(2) اندرو اي شوارتز، ادارة الاداء (مكتبة جرير، الطبعة الاولى، 2001) ص9
(3) ديفيد ألين، فن الانجاز- تحقيق أعلى درجات الانتاجية بلا ضغوط نفسية ،خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2005.

2- تحقيق انتاجية وعوائد أعلى من عمل الافراد.

3- التعرف علي نوعية المهارات والمعارف لاضافتها لبرامج التدريب والتطوير للافراد.

4- تحديد المشكلات التي تظهر عند تغير مهمات العمل المسندة للافراد.

ولتحقيق تلك الاهداف وغيرها ؛ فان علي الشركة تحديد اهداف المهمات التي تسند للموظفين بصورة واضحة وفهمها تماماً. فنجاح الفروع الاجنبية للشركات في الاسواق الدولية التي تعمل بها دليل عام علي تحقيق الهدف من المهمة الموكولة لهم، فالشركات الدولية عندما ترسل موظفيها الي الخارج تتوقع نتائج إيجابية، ولتحقيق هذا المطلب تضع الشركات معايير مختلفة لقياس الانجاز، ومن أهم المعايير المستخدمة هو حجم المبيعات خلال فترة معينة، ومعايير معدل النمو بين كل فترة وفترة زمنية اخري، وهناك معايير اخري (مؤشرات) يتم أخذها في الاعتبار للتعرف فوراً علي التقدم أو التراجع الذي حققته الشركة في اعمالها، مثل معيار التكلفة (Costs) وارتفاع التكاليف كما نعلم ما هي إلا أعراض لوجود مشكلة أو مشاكل في أداء الموظفين، ودور المدراء هنا هو الكشف عن المشاكل وتقييمها ووضعها في أطرها الصحيحة تمهيداً لحلها بالسرعة الممكنة.⁽¹⁾

2-2-15 الرضا الوظيفي

خضع مفهوم الرضا الوظيفي لرؤي فكرية عديدة مستمدة من التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف محدد ومن هذه التعاريف:- ويعرفها (فروم) الرضا الوظيفي اتجاه إيجابي من الفرد الي عمله الذي يمارسه. يري (ستون) هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحة الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها. يعرفها مركز البحوث

(1) علي عباس، ادارة الموارد البشرية الدولية (عمان: اثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2008) ص ص 85، 84

بجامعة ميتشجان: الرضا الوظيفي هو ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه للمشروع.⁽¹⁾ ويعني قدرة المنظمة علي تلبية واشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها تؤدي الي الرضا الوظيفي، وهو ايضاً قدرة الموظف علي التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به بمقارنة ما يملكه وما يتمني الحصول عليه.⁽²⁾ ويعرف ايضاً (مايكل 2005) الرضا الوظيفي بأنه بين اتجاهات واحاسيس العاملين التي يحملونها اتجاه وظائفهم حيث الاتجاهات الايجابية نحو الوظيفة تدل علي الرضا الوظيفي والاتجاهات السلبية تدل علي عدم الرضا الوظيفي. كما يعرفه (Locke) بأنه حالة الارتياح التي يشعر بها الفرد بعد قيامة بمجموعة من الاعمال أو الواجبات بطريقة منطقية.⁽³⁾

يشير الرضا الوظيفي أو (الرضا عن العمل) بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه . وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية ، فكلما كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد وبين ما يعتقد فيما يجب أن تكون عليه ذلك كلما كانت مشاعر الفرد إيجابية وتحقق له الرضا والعكس صحيح . وبالتالي فالرضا الوظيفي مفهوم يعكس مدى تصور أن عمله يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية وكان راضياً عن عمله.

2-2-16 العوامل التي تؤثر علي الرضا عن العمل

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر علي الرضا، ويمكن تقسيمها كما يلي:

1/عوامل شخصية:مثل السن،مستوي التعليم،أهمية العمل بالنسبة للعامل،والمستوي الاداري للوظيفة.بالاضافة الي احترام الذات،المكانة الاجتماعية،والرضا العام عن الحياة.

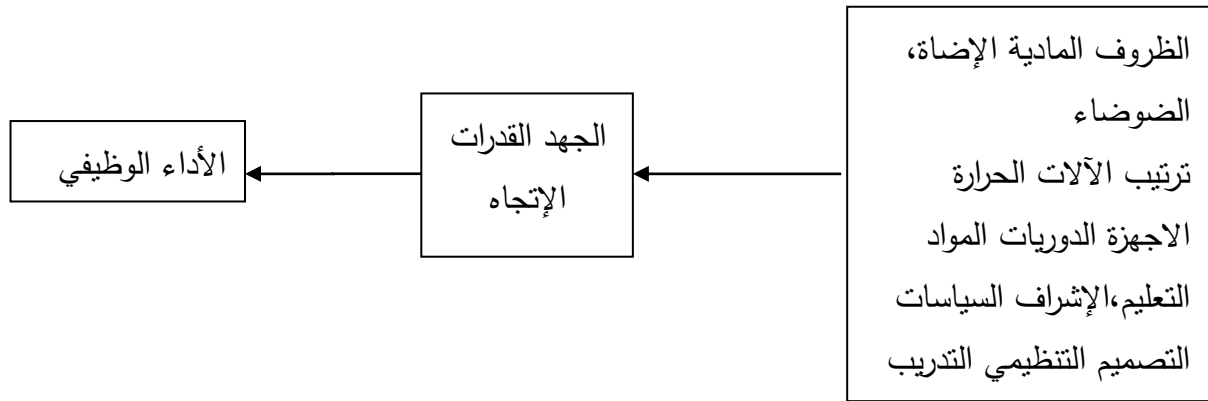
(1) منصور عيسى، طرق حفز العاملين (القاهرة:الدار المصرية للعلوم، الطبعة الاولى، 2013) ص158

(2) حبيب الصحاف، مرجع سبق ذكره، ص88

(3) محمد حبيب باكر محمد، القيادة الادارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة جامعة البطانة للعلوم الانسانية والاجتماعية، كلية الدراسات العليا، المجلد الاول، العدد الثاني، يونيو 2013.

2/عوامل متعلقة بظروف العمل:مثل نوع العمل، الأمن،التقدم في العمل،المؤسسة نفسها،الأجر أو الراتب،زملاء العمل ،المدير(الرئيس) منافع يحصل عليها العامل ،ساعات العمل،وظروف العمل.⁽¹⁾وهناك بعض عوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن ان تؤثر علي مستوي أدائه والمتمثل في عوامل البيئة المختلفة،والشكل التي يوضح ذلك.

شكل (512) يوضح عوامل البيئة التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر: راوية حسن،ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (القاهرة: الدارالجامعية،2005) ، ص212م

2-2-17 العلاقة بين الرضا ومستوي الأداء

ان من البديهي ان نفترض ان هنالك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي ومستوي الاداء، فالعامل الراضي يفترض ان ينتج أكثر،وان يؤدي عمله بشكل أكثر اتقاناً من العامل غير الراضي،وقد اهتم الباحثون بهذا الامر ويعتبر فكتور فروم Victor H.Vroom من مؤيدي هذا الافتراض ألا وهو وجود علاقة سببية بين الرضا والاداء، إذ يري ان الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل وبالتالي يقلل من فرص تركه للعمل خارج المؤسسة أو التغيب والتمارض والاهمال وما الي ذلك.ولكن ما اسفرت عنه دراسات اخري قام بها (بوترولووير) وغيرهم ان حسن الاداء هو الذي يؤدي الي زيادة الرضا الوظيفي.ويتضح مما سبق انه يجب علي المديرين توفير

(1) مصطفى نجيب شاويش،مرجع سبق ذكره،ص113

الحوافز المناسبة للعاملين ذوي الاداء المتميز لان يعزز شعورهم النفسي بالرضا ويحفزهم لمزيد من العمل ويشجع التنافس الشريف بينهم.⁽¹⁾

اما مسألة تأثير الرضا الوظيفي علي استقرار العاملين وتقليل تغييبهم عن العمل فهي ظاهرة اقل جدلا، ولذلك علي ادارة شؤون الموظفين ان تحرص علي توفير المزايا الممكنة، وخاصة في مجال تحسين أساليب الاشراف ونمط القيادة للعاملين ، وتحسين بيئة العمل وتسيير الاعمال بصورة سلسة. ان المنظمة التي لديها الحس الاداري يجب ان ينظر الي ظاهرة تسرب الموظفين بشكل جزئي او كلي والمتمثل في الانتقال الي مؤسسات اخري داخلية وخارجية نظرة جديدة، تقوم علي دراستها ولا يجب التجاهل او التقليل من اهميتها، والتأكد من ان جزء ليس بيسير من هذه المشكلة يعود لأساليب التعامل في اتخاذ القرارات، والعدالة في التدريب والترقي وتولي المسؤوليات الادارية، وحسن التعامل، مع مراعاة الجوانب الاجتماعية للعامل.

2-2-18 المشاركة

يعتبر مفهوم المشاركة في الادارة أو الادارة التشاركية من أحدث اشكال الادارة واساليب الاهتمام بالعنصر البشري ، ولم يكن الاهتمام بهذا الاسلوب وليد المصادفة بل كانت نتيجة منطقية للتطور التقني والاداري والاجتماعي الذي شهده هذا القرن، علاوة علي انتشار مفاهيم الديمقراطية في كافة المجالات. وفي رأي آخر للمشاركة فهي علاقة متبادلة ذات اتجاهين، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الادارية، وهما الادارة العليا التي تشرف علي تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، والعاملون الذين يقومون بالعملية الانتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة. فالمشاركة اذاً تسمح لجميع العاملين في المؤسسة في الاشتراك الفعلي في ادارة المشروع ، بحيث

⁽¹⁾ منير نوري، فريد كورتل، ادارة الموارد البشرية (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2011) ص 342

يكون ذلك بين رغبة حقيقية من جانب العاملين في الحصول علي حق المشاركة، وفي نفس الوقت عن استعدادهم لتحمل مسؤوليات تلك المشاركة.⁽¹⁾

ويشير مصطلح المشاركة عن مدى مشاركة العاملين في فرق تحسين العمل، والمشاركة في نظم الإقتراحات في سبيل تحسين العمل والمشاركة في برامج التدريب والتطوير من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. ومن الواضح ان الفكر يقود العمل وكلما ارتفع مستوي المدير الذي يمثل الادارة ومعاونيه الممثلين للعاملين فكراً ارتفع مستوي ادائهم وازداد العمل حكمة ونجاحاً. وهذا لا يحصل بلا مناقشات وحوارات مثمرة، فالاجتماعات الادارية الدائمة تتعلق بمشاركة العاملين بالافكار، واحاطتهم بالمستجدات والتعرف علي أوضاع العمل، ووضع الحلول أو تطوير الاساليب، وفي نفس الوقت التي تعد ضرورة ادارية لكل مؤسسة ومدير، وتعد ايضاً سوراً متماسكاً للعمل والعاملين يشعر فيه بالمزيد من التلاحم والتكاتف والارتياح النفسي، كما يعرفهم علي بعضهم أكثر فأكثر. أما عن المشاركة في ابدأ الرأي وقد وضع كثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والابداع. فأن الابتكار قام علي الابداع لا تقليد الاخرين، لذلك يجب ان يعطي الافراد حرية كبيرة ليبدعو، ولكن يجب ان تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الاهداف الأهم. ويقول (ديفيد فرمانتل) في كتابه المدير الخارق: عملية ميلاد الأفكار الجديدة ومتابعتها في مرحلة التنفيذ واحدة من أكثر جوانب الادارة نشاطاً. فالمدير الخارق مبدعاً ويشجع علي الابداع ويسعي دائماً الي وسائل جديدة تشجع فريقه علي العمل بدقة وفاعلية لمواجهة التحديات اليومية، وتحفيز فريق العمل علي مستويات أعلي من الاداء ومواجهه المنافسة. ويسعي المدير دائماً الي مشورة مرؤوسيه فهو يعرف لديهم في كثير من المجالات حكمة اكبر

(1) محمد حسين الرفاعي، الادارة بالمشاركة وأثرها علي العاملين والادارة، (بريطانيا: جامعة سانت كيمانتس، كلية الادارة، رسالة دكتوراة منشورة، 2009) ص2

ورؤية وخبرة في نوع المشكلة التي يحتاج للعون في مواجهتها، فهذا الشكل من المشاركة يترك الحرية كاملة في ابدأ الرأي لأي فرد في التنظيم وفي مجال عمله. ويرى Vann ان الاخذ بالنمط التشاركي يتطلب توافر شرطين ضروريين هما:-
1/توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، إضافة الي الثقة بالنفس لدي المديرين أو العاملين.
2/توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار علي اساس تعاوني.⁽¹⁾

2-2-19 ايجابيات وسلبيات عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

أولاً:- الإيجابيات

- 1- تساعد علي تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ اكثر ثباتاً وقبولاً لدي العاملين، فيعملون علي تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- 2- تؤدي المشاركة الي تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وافراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية اخري.
- 3- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات علي رفع الروح المعنوية لافراد التنظيم واشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

ثانياً:- السلبيات

- 1- ضعف المستوي الثقافي للمشاركين ، قد يؤدي الي الاستكانة والتسليم بوجهات نظر المدراء الأمر الذي ينتهي به وجود الموظفين للمشاركة في صنع أي قرار شكلياً لا فعلياً.
- 2- نقص الخبرة الفنية والادارية لدي الاعضاء المشاركين في عملية صنع القرارات.

(1) محمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 38، 14

رابعاً: - الخدمات المقدمة للموارد البشرية

أن جميع ما يقدم من خدمات ومنافع الي العاملين في المنظمات تعتبر (تعويض) ولكن بغير مباشر وعادة ما تمنح هذه الخدمات للعاملين كأساس تحفيزي، ومن الثوابت التي تجسر العلاقة مضامين الافراد والمنظمات وهي الاساس في تكوين وتنمية الانتماء للمنظمة والاخلاص في العمل. وتبلغ نسبة الخدمات والمنافع المقدمة من قبل المنظمات للافراد ما يوازي 40% من قيمة التكاليف المدفوعة للعاملين.

2-2-20 مفهوم المنافع والخدمات

الخدمات (هي مجموعة الوسائل العلمية والفنية المتخذة من قبل المنظمة لرفع المستوي المادي والصحي والمعنوي للعاملين، وإيجاد التكيف الملائم بين الموظف ونفسه وبينه وبين البيئة التي يتعامل معها). وهي ايضاً عبارة عن مجموعة من المكافآت أو التسهيلات ذات قيمة مادية التي تستطيع ان توفرها المنظمات وتقدمها للعاملين لديها لاسيما وأنها تؤثر في مستوي الاجور وهذه التعويضات غير مباشرة يتم منحها للعاملين إما بشكل طوعي من اجل تحفيز العاملين ورفع درجة الرضا لديهم والمحافظة علي روحهم المعنوية، مما يوفر لهم مناخ تنظيمي جيد يسود فيه الاستقرار في العمل، أو بشكل إلزامي يفرضه القانون حيث يلزم علي المنظمات تحديد الحد الادني لأجور العمال والاجازات والاعطال المدفوعة الاجر والتامين الصحي والاجتماعي للعاملين.⁽¹⁾

ويشير الخدمات الي الخدمات التي تقدمها إدارة شؤون الموظفين في المؤسسة لموظفيها والمتمثلة في الإستجابة للإستفسارات والطلبات المقدمة من العاملين ، وتفعيل قنوات الإتصال بين العاملين ومروسيهم .ويري الباحث ان الخدمات المقدمة

(1) زاهر عبدالرحيم، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية (عمان:دار الراجة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2011) ص199

للعاملين يشمل جميع المنافع والتعويضات المادية والمعنوية التي يسعى من خلالها المنظمة الي رفع مستوى الاداء العام.

2-2-21 اهداف المنافع والخدمات المقدمة للعاملين

ان المنافع والخدمات المقدمة للأفراد العاملين تؤدي الي تحقيق الاهداف الاساسية ومن هذه الاهداف ما يلي:-

1/ الاهداف الاجتماعية : تقدم المنافع والخدمات مختلف الضمانات المالية للأفراد العاملين وهذه الضمانات تتمثل في التأمينات ضد المرض ،الحوادث، والعوق، والتقاعد.

2/الاهداف التنظيمية: تهدف المنظمة الي تحقيق العديد من الاهداف عند تقديمها الفوائد والخدمات للأفراد فيها ومن هذه الاهداف:-

1- الاحتفاظ والابقاء علي الافراد الكفؤين في المنظمة.

2- الحفاظ علي مستوي الافراد اقتصادياً بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية.

3- تقديم الضمانات الازمة للعاملين ضد المرض والعجز والشيخوخة.

4- تقليل معدلات الدوران والاجهاد.

5- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من خلال اشعارهم باهتمام الادارة بهم.

3/ الاهداف الفردية:غالباً ما يبحث الافراد العاملين عن المنظمات التي تقدم اليهم المنافع والخدمات المختلفة، بالاضافة الي ذلك فان الافراد يرغبون بالحماية الاقتصادية من مخاطر ارتفاع الاسعار والحياة.

2-2-22 أنواع الخدمات المقدمة للعاملين

تقدم المنظمات الكثير من الخدمات المتنوعة وتبتكر اشكال جديدة وفريدة من المنافع إلا اننا سنتاول الاكثر شيوعاً منها والتي يمكن ان تشمل:-
إجازات بأجر كامل، الخدمات الصحية والتأمين علي الحياة، خدمات النقل، مخصصات ملابس العمل، خدمات السكن، وجبات غذائية، منتجات المنظمة ، التعاونية لتوفير المواد الاستهلاكية، الخدمات التعليمية ، خدمات ترويحية، هدايا عينية في الاعياد، خدمات رعاية اجتماعية، العضوية في نوادي فاخرة وخدمات معنوية وهذه هي المزايا الأكثر شيوعاً والقائمة مستمرة بالتوسع حسب الدول والمنظمة ويمكن ان تكون متعددة ومكلفة بالاضافة الي كونها تتوفر لجموع من العاملين أو فئة منهم بغض النظر عن وظائفهم وادارتهم لذلك من الضروري تقييمها دورياً وتقدير العوائد التي تحققها ومراجعة التبريرات لها كالاقتراض بأنها تزيد الرضا أو تقلل معدلات التترك والدوران وغيرها.(1)

2-2-23 أثر إدارة المعرفة علي ممارسات ادارة الموارد البشرية

دور إدارة المعرفة في مجال ادارة الموارد البشرية كبيرة جداً. إذ يؤثر استخدام عمليات إدارة المعرفة علي الملامح التالية لادارة الموارد البشرية:-

1/ تقليل العمالة الروتينية.

2/السرعة والدقة في الاداء.

3/قدرة أعلي في التخطيط.

4/قدرة أعلي علي التنظيم والرقابة.

لإدارة المعرفة دور كبير في مجالات ادارة الموارد البشرية التالية:-

(1) زاهر عبدالرحيم،مرجع سابق،ص ص 204-214

- 1/ الاحتفاظ بسجل معلومات عن الموارد البشرية يشمل كافة المعلومات عن العاملين مثل المعلومات الشخصية والوظيفية والصحية.
- 2/ اعداد تقارير عن الموارد البشرية تشمل بيانات حيوية عن تطور هذه الموارد بالمنظمة كمعدلات الغياب والتأخير وميزانية الاجور.
- 3/ الاستقطاب والاختيار ويشمل علي سبيل المثال اجراء مقابلات شخصية عبر الانترنت ،وكذلك الاختبارات الوظيفية والنفسية.
- 4/ تخطيط القوي العاملة ويشمل حساب معدلات ترك العمل وكذلك حسابات اعداد العاملين في كل وظيفة وحركة تدفقهم بين الاقسام المختلفة...الخ.
- 5/ تخطيط ورقابة الاجور والرواتب ويشمل حسابات ميزانية الحوافز والرواتب واستحقاق العاملين.
- 6/ التدريب ويشمل تقديم برامج تدريبية عبر الانترنت والاحتفاظ بسجلات لهيئات التدريب المختلفة.(1)

(1) منير نوري فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 347-348

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

- نظرية الدراسة
- نموذج الدراسة - المقترح
- فرضيات الدراسة
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- مصادر الحصول علي البيانات
- تطوير أداة قياس متغيرات الدراسة (الاستبانة)
- اختبار جودة مقاييس الدراسة (الاستبانة)
- الأساليب الاحصائية المستخدمة

نظرية الدراسة:

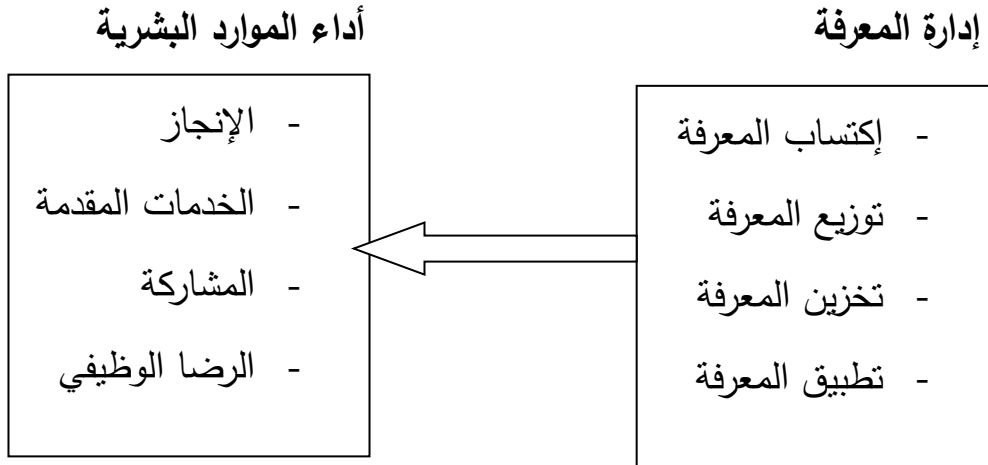
من الناحية التاريخية فقد استخدمت نظرية سلم الحاجات كمرجع لعدد من دراسات الرضا الوظيفي، بيد ان من التطورات ذات الدلالة في الرضا عن العمل تلك الخاصة بالتمييز بين العوامل الدافعية والوقائية التي قدمها هيرزبرج Herzberg وزملاءه. وهي ما اصطلح علي تسميتها نظرية العاملين: الرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل لان الاسباب المؤدية الي الرضا تختلف عن الاسباب المؤدية الي عدم الرضا. بصفة عامة فان الرضا عن العمل يتحقق عندما يتوافر الحد المعقول من العوامل الوقائية والدافعية معاً، والعوامل الوقائية تنتمي الي بيئة العمل ومحتواه وهي تساعد العامل وتحافظ عليه من عدم الرضا عن عمله وتشمل: السياسات التنظيمية للمؤسسة والعلاقات المزدوجة مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالاستقرار والامانة في العمل وعدالة الراتب مقارنة بالمؤسسات الاخرى. أما الدافعية هي مجموعة من القوي الدافعة في داخل الشخصية الانسانية تعمل علي ديمومة النشاط الانساني وتدفع الفرد باتجاه تحقيق اهداف معينة وذلك عن طريق ممارسة بعض انواع السلوك. ولقد شاع استخدام نظرية العاملين في كثير من ابحاث الرضا الوظيفي، وقد ساهم هذه النظرية عندما أكد علي ان النمو النفسي يساهم في تحقيق الرضا عن العمل وان فرص ذلك النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد، كما اوضحت النظرية ايضاً ان التنظيم يستطيع ان يوفر قوة عاملة ذات دافعية قوية للعمل عندما يكون الهيكل التنظيمي القائم ونظام الرقابة والتكنولوجيا المستخدمة تسمح للأفراد بأن يحققوا الرضا من العمل الذي يؤديه. (1)

(1) مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية (عمان: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994) ص 100

نموذج الدراسة

بناءً على نظرية الرضا الوظيفي وبعد مراجعة الدراسات السابقة توصل الباحث الي النموذج المقترح للدراسة.

نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2019م

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية

*الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والخدمات المقدمة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمشاركة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي.

منهج الدراسة:

تبعاً لموضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي بإعتباره المنهج الانسب حيث يهدف الي فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثره فيها ، كما أنه يشتمل علي جمع البيانات تصنيفها وتبويبها ومحاولة تفسيرها وتحليلها استخلاص من أجل النتائج والتحكم فيها والتنبؤ بسلوك الظاهرة في المستقبل.

3-6 عينة الدراسة

تم الاعتماد على اسلوب العيته لأن من الصعوبه بمكان استقصاء كل عناصر المجتمع إذ ان الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك تم الاعتمادج على عينه غير احتماليه(ميسرة)للحصول على نتائج أكثر دقه وافل جهد .

3-7 مصادر البيانات:

تم الأعتداع على مصدرين للحصول على بيانات ومعلزومات الدراسة وهى:

1-مصادر اوليه:

وهى المعلومات الموجوده فى الكتب والاوراق العلميه والرسائل الجماعيه والانترنت .

2-مصادر ثانويه:

وهي البيانات التى يجمعها الباحث من المتغيرات التى بها مجتمع الدراسه.

أعتمد الباحث على اداة (الاستبان) لجمع البيانات والمعلومات اللازمه لموضوع الدراسه ومن ثم تفرighها.

مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع غي هذه الدراسة على عينه من الموظفين بالمصارف التجاربه الاتيه:(بنك فيصل الأسلامي،بنك أمدرمان الوطني ،البنك الزراعي السوداني).سيتم أختبار ادارة الموارد البشربه ومجراء الادارات كمجتمع للدراسة البالغ عددهم 150شخصا اعتبرت الدراسة حصرا شاملا وتم توزيع عدد 150 استبانه اعيدت كلها .

أداة قياس متغيرات الدراسة:

اعتمد الباحث في هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة واشتملت الاستبانة على أسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالنوع، والعمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والوظيفة. كما اشتملت على ستة محاور رئيسية تمثل فرضيات الدراسة، وفي هذه المحاور (30) سؤال وقد طلب من أفراد العينة ان يحددوا استجاباتهم عن ما تتصف به كل عبارة وفقا لمقياس ليكارد الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة ، أوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة).

الاساليب الاحصائية المستخدمة:

لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، استخدم الباحث الاساليب الاحصائية التالية:-

1- الاشكال البيانية.

2- الجداول التكرارية والنسب المئوية.

3- الوسط الحسابي.

4- اختبار مربع كاي.

5- اختبار ألفا كرونباخ.

هذا وقد استخدم الباحث البرنامج الاحصائي.(الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية) (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences)

تطبيق اداة الدراسة:-

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج.

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح .

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الخصائص القياسية لمقياس إدارة المعرفة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

الخصائص القياسية لمقياس إدارة المعرفة

أولاً: محور إكتساب المعرفة:

1. صدق فقرات: محور إكتساب المعرفة:

(بين درجة كل K. Person وللتثبت من صدق المحور الأول حسب معامل ارتباط

بيرسون)

كل فقرة والدرجة الكلية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (4) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (1/3)

جدول رقم (1/4) يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور إكتساب المعرفة

رقم الفقرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية Correlations	القيمة الاحتمالية Sig	مدلالة Level
1	4.6867	.60353	.405**	.000	.01
2	4.3467	.56742	.260**	.001	.01
3	4.3200	.77130	.554**	.000	.01
4	4.1867	.77188	.587**	.000	.01
المجموع	17.5400	1.27248			

2. صدق محور إكتساب المعرفة:

من خلال التثبت من صدق فقرات محور إكتساب المعرفة حسب معامل ارتباط بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات

المحور البالغة (4) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (.01)، حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (.01)، أنظر الجدول رقم (1).

وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور إكتساب المعرفة صادق في قياس ما وضع لقياسه.
ثانياً: محور توزيع المعرفة:

1. صدق فقرات: محور توزيع المعرفة:

(بين درجة كل K. Person وللتثبت من صدق المحور الثاني حسب معامل ارتباط بيرسون)

كل فقرة والدرجة الكلية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (4) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (.01)، حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (.01) أنظر الجدول (2/3)

جدول رقم (2/4) يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور توزيع المعرفة

رقم الفقرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية Correlations	القيمة الاحتمالية Sig	مدلالة Level
5	4.4267	.60586	.427**	.000	.01
6	4.3667	.62837	.425**	.000	.01
7	4.3400	.79284	.436**	.000	.01
8	4.0467	.83011	.467**	.000	.01
المجموع	17.1800	1.25890			

2. صدق محور توزيع المعرفة:

من خلال التثبت من صدق فقرات محور توزيع المعرفة حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (4) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01)، أنظر الجدول رقم (2).

وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور توزيع المعرفة صادق في قياس ما وضع لقياسه.

ثالثاً: محور تخزين المعرفة:

1. صدق فقرات: محور تخزين المعرفة

(بين درجة كل K. Person وللتثبت من صدق المحور الثالث حسب معامل ارتباط بيرسون)

كل فقرة والدرجة الكلية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (4) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (3/3)

جدول رقم (3/4) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور تخزين المعرفة

رقم الفقرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية Correlations	القيمة الاحتمالية Sig	مدلالة Level
9	4.5000	.64246	.309**	.000	.01
10	4.2667	.63104	.364**	.000	.01
11	4.2067	.74453	.392**	.000	.01
12	3.9600	.87378	.571**	.000	.01
المجموع	16.9333	1.21879			

2. صدق محور تخزين المعرفة:

من خلال التثبت من صدق فقرات محور تخزين المعرفة حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (4) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01)، أنظر الجدول رقم (3).

وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور تخزين المعرفة صادق في قياس ما وضع لقياسه.

رابعاً: محور تطبيق المعرفة:

1. صدق فقرات: محور تطبيق المعرفة:

(بين درجة كل K. Person وللتثبت من صدق المحور الرابع حسب معامل ارتباط بيرسون) كل فقرة والدرجة الكلية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (4) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (4/3)

جدول رقم (4/4) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور تطبيق المعرفة

رقم الفقرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية Correlations	القيمة الاحتمالية Sig	مدلالة Level
13	4.3333	.73882	.508**	.000	.01
14	4.4067	.70565	.416**	.000	.01
15	4.2667	.72968	.336**	.000	.01
16	3.9800	.90093	.429**	.000	.01
المجموع	16.9867	1.30042			

2. صدق محور تطبيق المعرفة:

من خلال التثبت من صدق فقرات محور تطبيق المعرفة حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (5) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01)، أنظر الجدول رقم (4).

وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور تطبيق المعرفة صادق في قياس ما وضع لقياسه.

3. ثبات مقياس إدارة المعرفة باستخدام معادلة الفاكرونباخ **Olvakronbach**:

وللتثبت من ثبات المقياس استخدم الباحث في حساب الثبات معادلة (الفاكرونباخ)، حيث تعد معادلة (الفاكرونباخ) من أساليب استخراج الثبات. وقد استخراج الباحث الثبات باستخدام هذه الطريقة حيث بلغت قيمة معامل الثبات العام (0.672). وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بثبات عالي.

جدول (5/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس إدارة المعرفة

ت	المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	تسلسل العبارات في المقياس
1	إكتساب المعرفة	.675	4	من 1 إلى 4
2	توزيع المعرفة	.627	4	من 5 إلى 8
3	تخزين المعرفة	.690	4	من 9 إلى 12
4	تطبيق المعرفة	.696	4	من 13 إلى 16
	المتوسط العام لنتائج اختبار ألفا كرونباخ لكل محاور مقياس إدارة المعرفة	.672	16	من 1 إلى 16

4. الصدق التجريبي لمقياس إدارة المعرفة:

وعلى ضوء حساب قيمة معامل (ألفاكرونباخ) البالغة (0.672) فإن الصدق التجريبي للمقياس يساوي (0.820) وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وهذا يشير أيضاً إلى أن مقياس إدارة المعرفة يتمتع بصدق عالي.

الخصائص القياسية لمقياس أداء الموارد البشرية:

أولاً: محور الإنجاز:

1. صدق فقرات: محور الإنجاز:

(بين درجة كل K. Person وللتثبت من صدق المحور الأول حسب معامل ارتباط بيرسون)

كل فقرة والدرجة الكلية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (4) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (6)

جدول رقم (6/4) يوضح إرتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الإنجاز

رقم الفقرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية Correlations	القيمة الاحتمالية Sig	مدلالة Level
1	4.5200	.68267	.402**	.000	.01
2	4.3400	.57731	.164*	.000	.01
3	4.1867	.72710	.590**	.000	.01
4	3.9467	.81748	.445**	.000	.01
المجموع	16.9933	1.16144			

2. صدق محور الإنجاز:

من خلال التثبيت من صدق فقرات محور الإنجاز حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (4) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01)، أنظر الجدول رقم (6).

وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور الإنجاز صادق في قياس ما وضع لقياسه.

ثانياً: محور الخدمة المقدمة:

1. صدق فقرات: محور الخدمة المقدمة:

(بين درجة كل K. Person وللتثبيت من صدق المحور الثاني حسب معامل ارتباط بيرسون)

كل فقرة والدرجة الكلية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (4) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) أنظر الجدول (7)

جدول رقم (7/4) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الخدمة المقدمة

رقم الفقرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	معامل ارتباط الدرجة الكلية Correlations	القيمة الاحتمالية Sig	مدالة Level
5	4.6067	.61192	.243**	.003	.01
6	4.3933	.64399	.447**	.000	.01
7	4.2533	.73445	.419**	.000	.01
8	3.9533	.81378	.482**	.000	.01
المجموع	17.2067	1.13691			

2. صدق محور الخدمة المقدمة:

من خلال التثبيت من صدق فقرات محور الخدمة المقدمة حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (4) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (.01)، حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (.01)، أنظر الجدول رقم (7).

وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور الخدمة المقدمة صادق في قياس ما وضع لقياسه.

ثالثاً: محور المشاركة:

1. صدق فقرات: محور المشاركة:

(بين درجة كل K. Person وللتثبيت من صدق المحور الثالث حسب معامل ارتباط بيرسون)

كل فقرة والدرجة الكلية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (4) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (.01)، حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (.01) أنظر الجدول (8)

جدول رقم (8/4) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور المشاركة

رقم الفقرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية Correlations	القيمة الاحتمالية Sig	مدلالة Level
9	4.4800	.62089	.364**	.000	.01
10	4.2533	.72526	.374**	.000	.01
11	4.3333	.78293	.428**	.000	.01
12	3.8867	.79035	.515**	.000	.01
المجموع	16.9533	1.10725			

2. صدق محور المشاركة:

من خلال التثبت من صدق فقرات محور المشاركة حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (4) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01)، أنظر الجدول رقم (8).

وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور المشاركة صادق في قياس ما وضع لقياسه.

رابعاً: محور الرضا الوظيفي:

1. صدق فقرات: محور الرضا الوظيفي:

(بين درجة كل K. Person وللتثبت من صدق المحور الرابع حسب معامل ارتباط بيرسون)

كل فقرة والدرجة الكلية، وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (4) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ومستوى دلالة (0.05) حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (0.01) ومستوى دلالة (0.05) أنظر الجدول (9)

جدول رقم (9/4) يوضح ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحور الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية Correlations	القيمة الاحتمالية Sig	مدلالة Level
9	4.4400	.69976	.445**	.000	.01
10	4.3933	.65433	.296**	.000	.01
11	4.2600	.73667	.196*	.016	.05
12	4.0267	.85880	.449**	.000	.01
المجموع	17.1200	1.03574			

2. صدق محور الرضا الوظيفي:

من خلال التثبيت من صدق فقرات محور الرضا الوظيفي حسب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وبعد التطبيق اتضح أن جميع فقرات المحور البالغة (4) فقرات صادقة في قياس ما أعدت لقياسه إذ كانت معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (01) ومستوى دلالة (05)، حيث كانت القيم الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة (01) ومستوى دلالة (05)، أنظر الجدول رقم (9).

وبما أن علاقة الفقرة بالدرجة الكلية تعني أن المقياس يقيس سمة واحدة، إذن فصدق فقرات المقياس تعني أن المقياس صادق في قياس ما وضع من أجله، وعلى ضوء ذلك فإن محور الرضا الوظيفي صادق في قياس ما وضع لقياسه.

3. ثبات مقياس أداء الموارد البشرية باستخدام معادلة الفاكرونباخ

Olvakronbach:

وللتثبيت من ثبات المقياس استخدم الباحث في حساب الثبات معادلة (الفاكرونباخ)، حيث تعد معادلة (الفاكرونباخ) من أساليب استخراج الثبات. وقد استخراج الباحث الثبات باستخدام هذه الطريقة حيث بلغت قيمة معامل الثبات العام (0.671). وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بثبات جيد.

جدول (10/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس أداء الموارد البشرية

ت	المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	تسلسل العبارات في المقياس
1	الإنجاز	.645	4	من 1 إلى 4
2	الخدمة المقدمة	.656	4	من 5 إلى 8
3	المشاركة	.686	4	من 5 إلى 8
4	الرضا الوظيفي	.697	4	من 9 إلى 12
	المتوسط العام لنتائج اختبار ألفا كرونباخ لكل محاور مقياس أداء الموارد البشرية	.671	12	من 1 إلى 12

4. الصدق التجريبي لمقياس أداء الموارد البشرية:

وعلى ضوء حساب قيمة معامل (ألفا كرونباخ) البالغة (.671) فإن الصدق التجريبي للمقياس يساوي (.819) وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وهذا يشير أيضاً إلى أن مقياس أداء الموارد البشرية يتمتع بصدق عالي.

المبحث الثاني

عرض ومناقشة النتائج وإختبار فرضيات الدراسة

أولاً: عرض نتائج (البيانات الأولية):

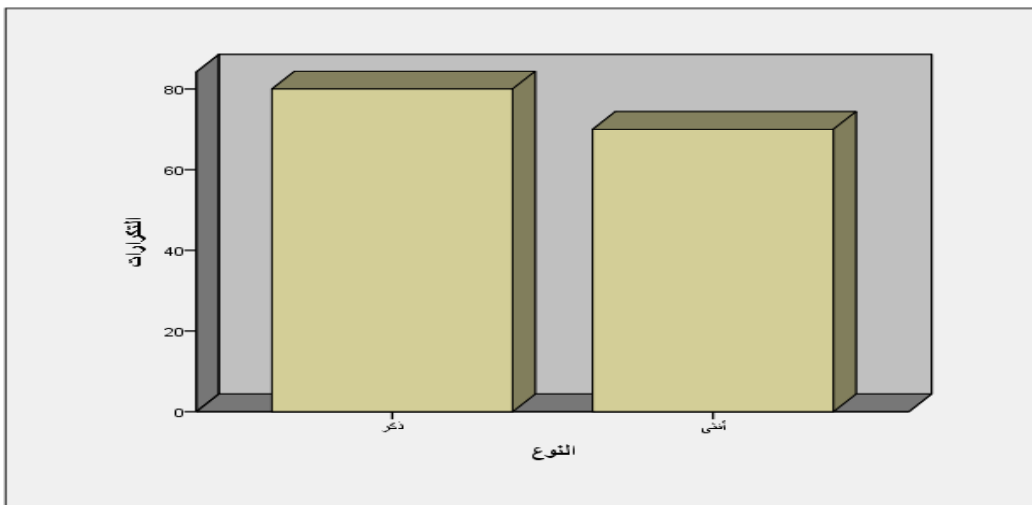
1. النوع:

الجدول رقم (11/4) يوضح التوزيع التكراري لمتغير النوع

النوع	التكرار	التكرار النسبي
ذكر	80	%53.3
أنثى	70	%46.7
المجموع	150	%100.0

يتضح من الجدول السابق أن في متغير النوع إحتل النوع (ذكر) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (%53.3)، في حين إحتل المرتبة الدنيا النوع (أنثى) بنسبة (%46.7).

شكل رقم (1/4) يوضح التوزيع التكراري لمتغير النوع



2. العمر:

الجدول رقم (12/4) يوضح التوزيع التكراري لمتغير العمر

العمر	التكرار	التكرار النسبي
من 30 إلى أقل من 40 سنة	111	%74.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	38	%25.3
من 50 سنة فما فوق	1	%.7
المجموع	150	%100.0

يتضح من الجدول السابق أن في متغير العمر إحتل العمر (من 30 إلى أقل من 40 سنة) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (74.0%)، يليه في المرتبة الثانية العمر (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (25.3%)، في حين إحتل المرتبة الدنيا العمر (من 50 سنة فما فوق) بنسبة (0.7%).

شكل رقم (2/4) يوضح التوزيع التكراري لمتغير العمر



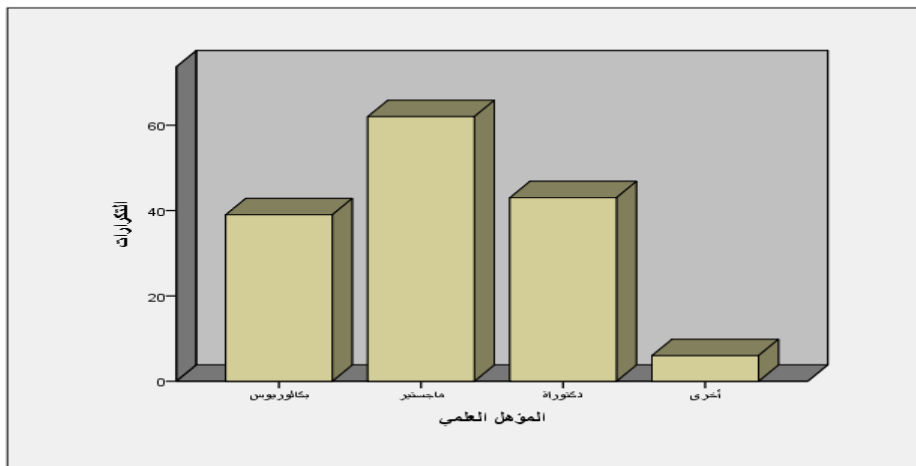
3. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (13/4) يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	التكرار النسبي
بكالوريوس	39	26.0%
ماجستير	62	41.3%
دكتورة	43	28.7%
أخرى	6	4.0%
المجموع	150	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن في متغير المؤهل العلمي إحتل المؤهل العلمي (ماجستير) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (41.3%)، يليه في المرتبة الثانية المؤهل العلمي (دكتورة) بنسبة (28.7%)، في المرتبة الثالثة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة (26.0%)، في حين إحتل المرتبة الدنيا المؤهل العلمي (أخرى) بنسبة (4.0%).

شكل رقم (3/4) يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي



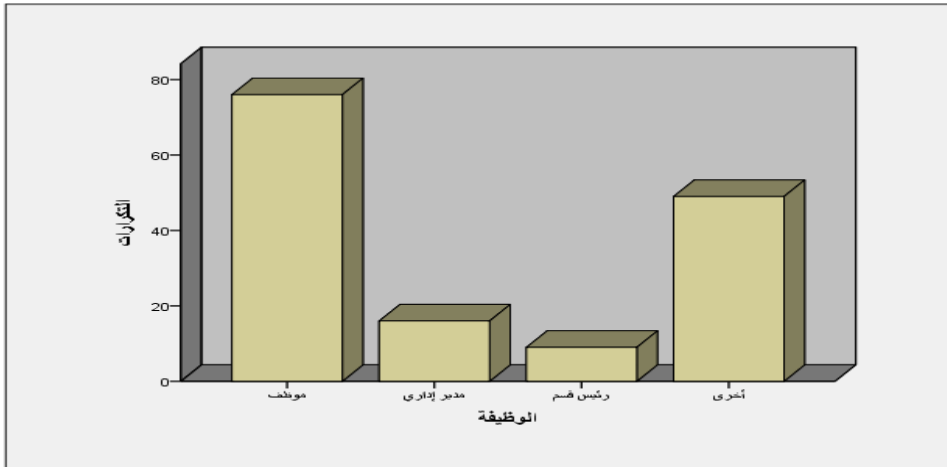
4. الوظيفة:

الجدول رقم (14/4) يوضح التوزيع التكراري الوظيفة

الوظيفة	التكرار	التكرار النسبي
موظف	76	50.7%
مدير إداري	16	10.7%
رئيس قسم	9	6.0%
أخرى	49	32.7%
المجموع	150	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن في متغير الوظيفة إحتلت الوظيفة (موظف) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (50.7%)، يليه في المرتبة الثانية الوظيفة (أخرى) بنسبة (32.7%)، وفي المرتبة الثالثة الوظيفة (مدير إداري) بنسبة (10.6%)، في حين إحتلت المرتبة الدنيا الوظيفة (رئيس قسم) بنسبة (6.0%).

شكل رقم (4/4) يوضح التوزيع التكراري لمتغير الوظيفة



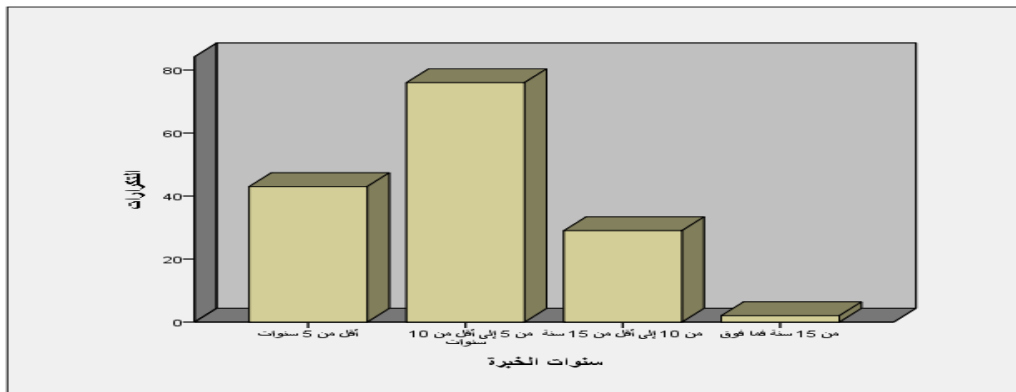
5. سنوات الخبرة:

الجدول رقم (15/3) يوضح التوزيع التكراري لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	43	28.7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	76	50.7%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	29	19.3%
من 15 سنة فما فوق	2	1.3%
المجموع	150	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن في متغير سنوات الخبرة إحتلت سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (50.7%)، يليه في المرتبة الثانية سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (28.7%)، وفي المرتبة الثالثة سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (19.3%)، في حين إحتلت المرتبة الدنيا سنوات الخبرة (من 15 سنة فما فوق) بنسبة (1.3%).

شكل رقم (5/4) يوضح التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة



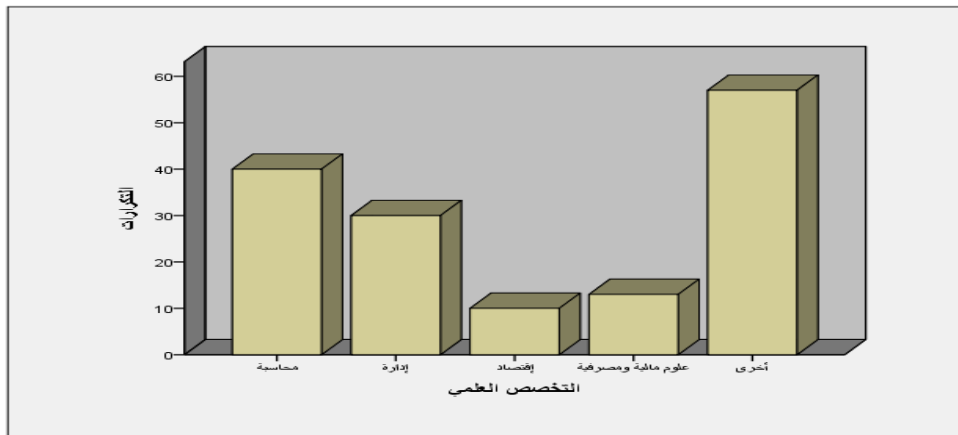
6. التخصص العلمي:

الجدول رقم (16/4) يوضح التوزيع التكراري التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	التكرار النسبي
محاسبة	40	26.7%
إدارة	30	20.0%
إقتصاد	10	6.7%
علوم مالية ومصرفية	13	8.7%
أخرى	57	38.0%
المجموع	150	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن في متغير التخصص العلمي إحتل التخصص العلمي (أخرى) النسبة الأعلى من بين باقي النسب بنسبة (38.0%)، يليه في المرتبة الثانية التخصص العلمي (محاسبة) بنسبة (26.7%)، وفي المرتبة الثالثة التخصص العلمي (إدارة) بنسبة (20.0%)، المرتبة الرابعة التخصص العلمي (علوم مالية ومصرفية) بنسبة (8.7%)، في حين إحتل المرتبة الدنيا التخصص العلمي (إقتصاد) بنسبة (6.7%).

شكل رقم (6/4) يوضح التوزيع التكراري لمتغير التخصص العلمي



ثانياً: إختبار فرضيات الدراسة (Hypothesis Study Test):

الفرضية الرئيسية: (لإدارة المعرفة أثر على أداء الموارد البشرية)

الفرضية الصفرية H_0 - Null Hypothesis: تعني ليس لإدارة المعرفة أثر على أداء الموارد البشرية.

الفرضية البديلة H_1 - Alternate Hypothesis: تعني أن لإدارة المعرفة أثر على أداء الموارد البشرية.

وتتطلب معرفة نتائج هذه الفرضية إختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لإدارة المعرفة من خلال المحاور: (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) أثر في (الإنجاز).

2. الفرضية الفرعية الثانية: لإدارة المعرفة من خلال المحاور: (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) أثر في (الخدمة المقدمة).

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لإدارة المعرفة من خلال المحاور: (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) أثر في (المشاركة).

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لإدارة المعرفة من خلال المحاور: إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) أثر في (الرضا الوظيفي).

لغرض الإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد (Regression Analysis Multiple Linear) للتعرف على قوة وإتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعاً والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية).

حيث أخذ نموذج الإنحدار الخطي المتعدد الصيغة العامة التالية:

$$Y = B_0 + B_1x_1 + B_2x_2 + \dots + B_kx_k + e$$

حيث أن:

= المتغير التابع . Y

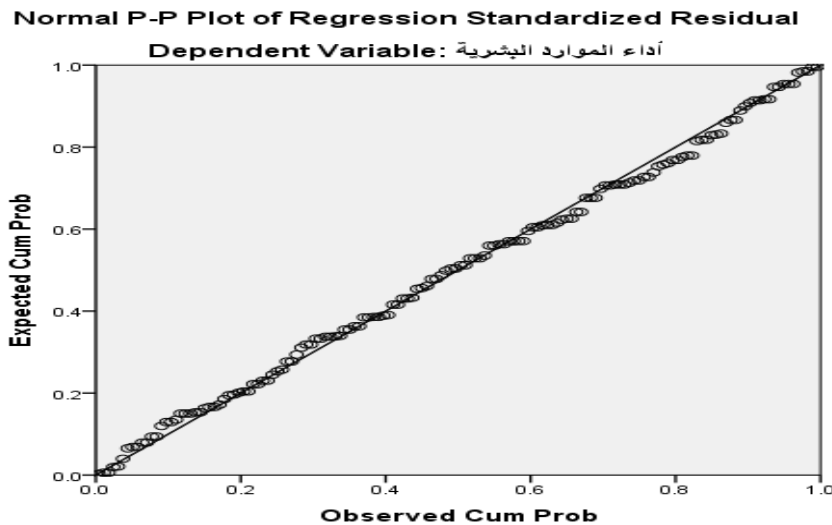
= الحد الثابت أو معلمة تقاطع خط الإنحدار مع المحور الصادي . $B0$
 = معاملات الإنحدار الجزئية أو الميول الجزئية . $B1.B2...Bk$
 residul التقديرية ويعرف بالمتبقي $*Y$ الحقيقية وقيمة $Y =$ الخطأ العشوائي وهو
 الفرق بين قيمة e

$$e = Y - *Y \text{ حيث أن}$$

وبإستخدام معامل الارتباط ، ولتحديد مقدار التباين في قيمة المتغير التابع نتيجة تأثير المتغيرات المستقلة ضمن معادلة الإنحدار، وإختبار قدرة كل متغير مستقل بمفرده في تفسير التباين في المتغير التابع من خلال إختبار (T).

وبذلك تم التحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء بتمثيل القيم الإحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور على (observedcumprob) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء (expected cum prob) الأفقي المحور الرأسي . ويلاحظ من الشكل الناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر .

شكل رقم (7/4) العلاقة بين الإحتمال التجميعي المشاهد والإحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية



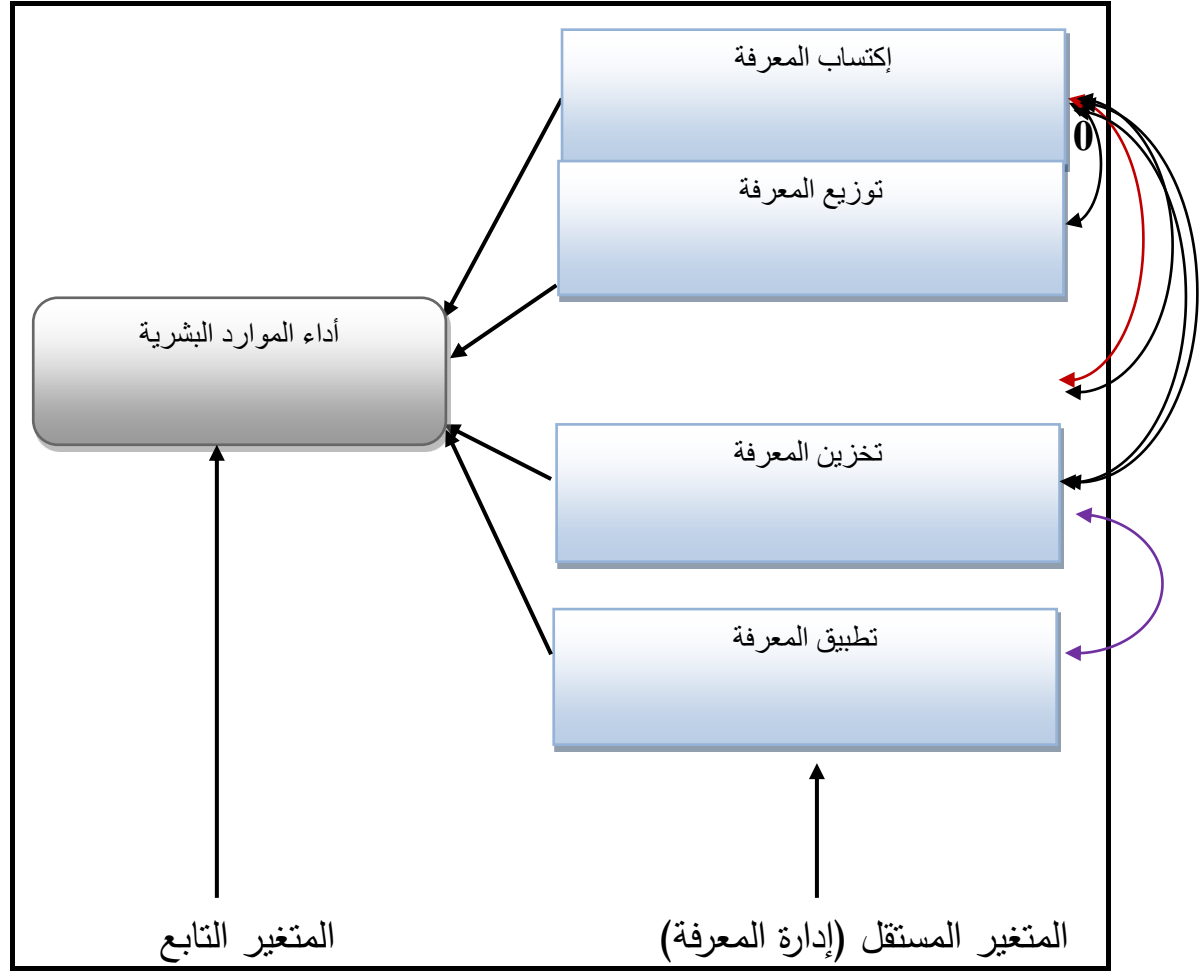
والجدول التالي يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول (17/4) ملخص تحليل التباين لنموذج الإنحدار المتعدد للفرضية الأولى

نتيجة الفرضية العدمية	R ²	R	p-value	المحسوبة F
رفض	.211	.459	.000	9.702

يتضح من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) بلغت (9.702) والقيمة الإحتمالية لها تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). مما يدل على أن الإنحدار معنوي، ومما يشير إلى أن المتغير المستقل له أثر على التابع، وأن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي (0.459)، ويشير معامل التفسير (R²) إلى أن إدارة المعرفة من خلال المحاور: (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) تفسر (21%) من التباين في (أداء الموارد البشرية) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

شكل (8/4) نموذج تحليل المسار بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع



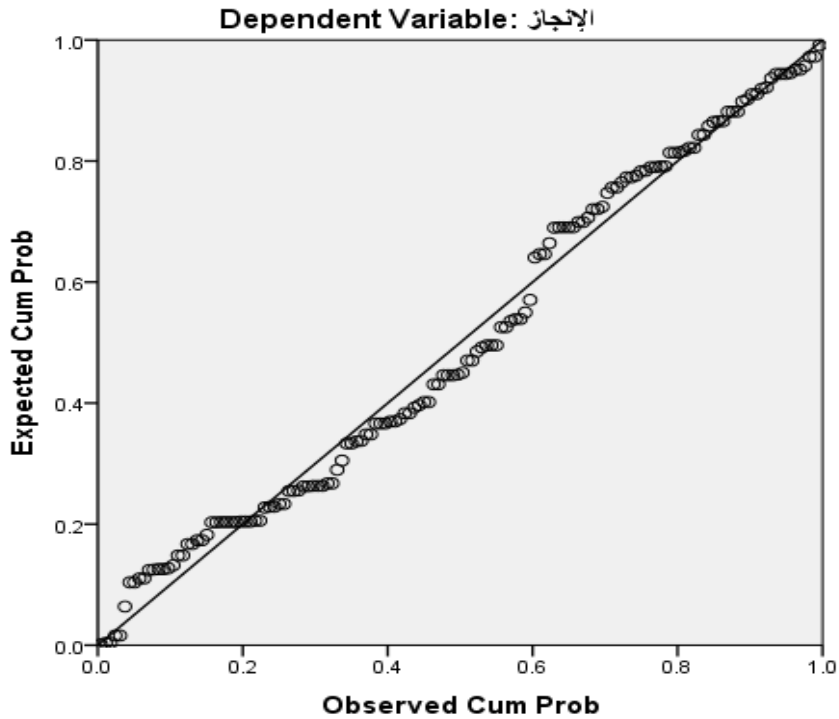
1. الفرضية الفرعية الأولى: لإدارة المعرفة من خلال المحاور: (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) أثر في (الإنجاز).
 لغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعة والمتغير التابع (الإنجاز).
 تم التحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء بتمثيل القيم الإحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور (expected cum prob) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء (observedcumprob) الأفقي

على المحور الرأسي. ويلاحظ من شكل الناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط

المستقيم مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر.

شكل (9/4) يبين العلاقة بين الإحتمال التجميبي المشاهد والإحتمال التجميبي المتوقع للبواقي المعيارية

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



والجدول التالي يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول رقم (18/4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

R Square	R	القيمة الإحتمالية Sig	القيمة الفائية F	متوسط المربعات M.S	درجات الحرية d.f	مجموع المربعات S.S	مصدر التباين S.V
.145	.381	.000	6.147	7.285	4	29.141	الإندجار Regression
				1.185	145	171.852	الخطأ Residual
					149	200.993	الكلي Total

المتغير التابع (Dependent Variable): الإنجاز

تم إستخدام إختبار الإندجار المتعدد في إختبار هذه الفرضية ونلاحظ من النتائج المدونة في الجدول رقم (9) أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (6.147) وأن القيمة الإحتمالية (p-value) لها تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم، ومما يدل على أن الإندجار معنوي، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير في المتغير التابع.

وتبعاً لقاعدة القرار نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإنجاز، وتعد العلاقة قوية كون أن قيمة (R = 0.381)، كما أن إدارة المعرفة يفسر ما نسبته (14.5%) من التباين في الإنجاز.

وهذا يشير إلى أن لإدارة المعرفة أثر في الإنجاز.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لإدارة المعرفة من خلال المحاور: (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) أثر في (الخدمة المقدمة).

لغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعة والمتغير التابع (الخدمة المقدمة).

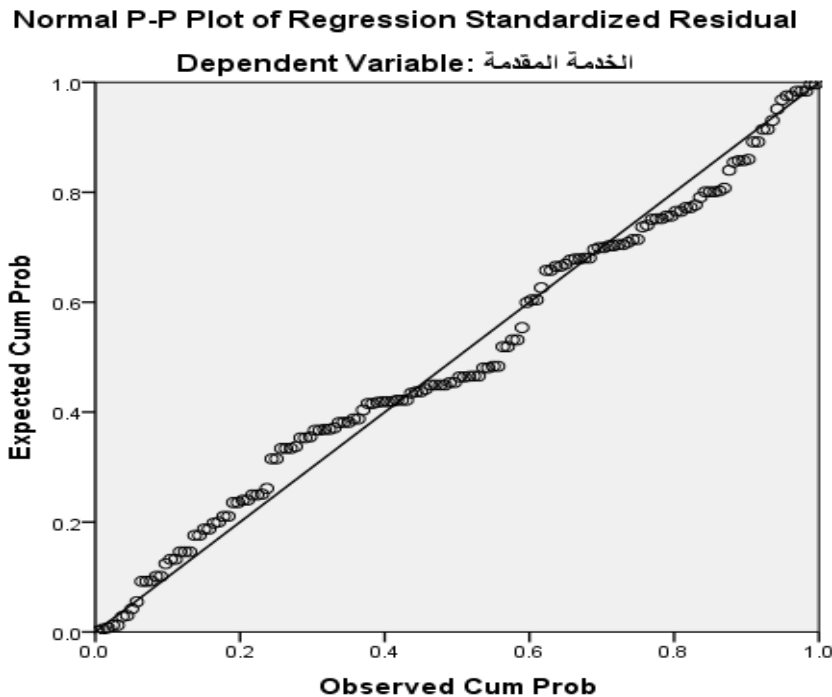
تم التحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء بتمثيل القيم الإحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور

(expected cum prob) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء (observedcumprob) الأفقي

على المحور الرأسي. ويلاحظ من شكل الناتج أن معظم النقاط لا تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط

المستقيم مما يشير إلى أن البواقي لا تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر.

شكل (10/4) يبين العلاقة بين الإحتمال التجميعي المشاهد والإحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية



والجدول التالي يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول رقم (19/4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

R Square	R	القيمة الإحتمالية Sig	القيمة الفائية F	متوسط المربعات M.S	درجات الحرية d.f	مجموع المربعات S.S	مصدر التباين S.V
.057	.240	.071	2.209	2.766	4	11.063	الإنحدار Regression
				1.252	145	181.530	الخطأ Residual
					149	192.593	الكلية Total
المتغير التابع (Dependent Variable): الخدمة المقدمة							

تم استخدام إختبار الإنحدار المتعدد في إختبار هذه الفرضية ونلاحظ من النتائج المدونة في الجدول رقم (10) أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (2.209) وأن القيمة الإحتمالية (p-value) لها تساوي (0.071) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى عدم صلاحية النموذج المستخدم، ومما يدل على أن الإنحدار غير معنوي، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة ليس لها تأثير في المتغير التابع. لإدارة المعرفة من خلال المحاور: (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) أثر في (الخدمة المقدمة). وتبعاً لقاعدة القرار نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة. وهذا يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والخدمة المقدمة، وتعد العلاقة ضعيفة كون أن قيمة (R = 0.240)، كما أن إدارة المعرفة يفسر ما نسبته (5.7%) من التباين في الخدمة المقدمة.

وهذا يشير إلى أن ليس إدارة المعرفة لها أثر في (الخدمة المقدمة).

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لإدارة المعرفة من خلال المحاور: (إكتساب المعرفة،

توزيع المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) أثر في (المشاركة).

لغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إكتساب المعرفة، توزيع

المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعة والمتغير التابع (المشاركة).

تم التحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء بتمثيل القيم الإحتمالية التراكمية للأخطاء

على المحور

(expected cum prob) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء

(observedcumprob) الأفقي

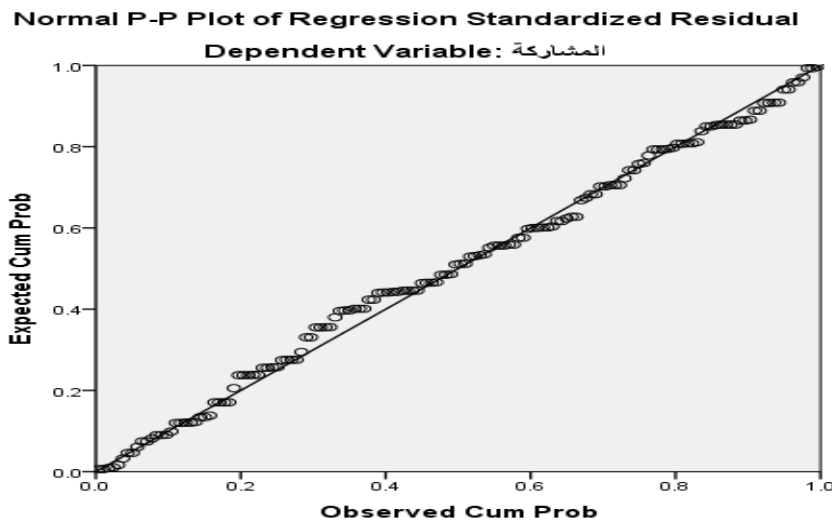
على المحور الرأسي. ويلاحظ من الشكل رقم (7) الناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريباً

بمحاذاة الخط

المستقيم مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر.

شكل (11/4) يبين العلاقة بين الإحتمال التجميعي المشاهد والإحتمال التجميعي

المتوقع للبواقي المعيارية



والجدول التالي يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول رقم (20/4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

R Square	R	القيمة الإحتمالية Sig	القيمة الفائية F	متوسط المربعات M.S	درجات الحرية d.f	مجموع المربعات S.S	مصدر التباين S.V
.150	.388	.000	6.413	6.865	4	27.460	الإنحدار Regression
				1.070	145	155.214	الخطأ Residual
					149	182.673	الكلية Total
المتغير التابع (Dependent Variable): المشاركة							

تم استخدام إختبار الإنحدار المتعدد في إختبار هذه الفرضية ونلاحظ من النتائج المدونة في الجدول رقم (11) أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (6.413) وأن القيمة الإحتمالية (p-value) لها تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم، ومما يدل على أن الإنحدار معنوي، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير في المتغير التابع. وتبعاً لقاعدة القرار نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمشاركة، وتعد العلاقة قوية كون أن قيمة (R = 0.388)، كما أن إدارة المعرفة يفسر ما نسبته (15%) من التباين في المشاركة.

وهذا يشير إلى أن إدارة المعرفة أثر في المشاركة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لإدارة المعرفة من خلال المحاور: (إكتساب المعرفة،

توزيع المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) أثر في (الرضا الوظيفي).

لغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد

للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (إكتساب المعرفة، توزيع

المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعاً والمتغير التابع (الرضا

الوظيفي).

تم التحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء بتمثيل القيم الإحتمالية التراكمية للأخطاء

على المحور

(expected cum prob) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء

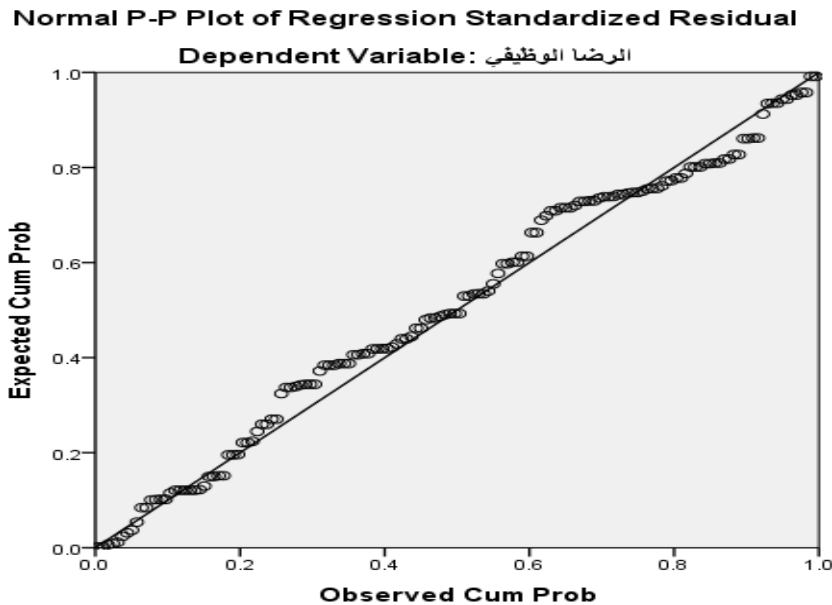
(observedcumprob) الأفقي على المحور الرأسي. ويلاحظ من الشكل رقم (7)

الناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط

المستقيم مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر.

شكل (12/4) يبين العلاقة بين الإحتمال التجميعي المشاهد والإحتمال التجميعي

المتوقع للبواقي المعيارية



والجدول التالي يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول رقم (21/4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

R Square معامل التحديد	R معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية Sig	القيمة الفائية F	متوسط المربعات M.S	درجات الحرية d.f	مجموع المربعات S.S	مصدر التباين S.V
				2.846	4	11.383	الإنحدار Regression
.071	.267	.029	2.779	1.024	145	148.457	الخطأ Residual
					149	159.840	الكلية Total
المتغير التابع (Dependent Variable): الرضا الوظيفي							

تم استخدام إختبار الإنحدار المتعدد في إختبار هذه الفرضية ونلاحظ من النتائج المدونة في الجدول رقم (11) أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (267). وأن القيمة الإحتمالية (p-value) لها تساوي (0.029) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم، ومما يدل على أن الإنحدار معنوي، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير في المتغير التابع.

وتبعاً لقاعدة القرار نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الرضا الوظيفي، وتعد العلاقة قوية كون أن قيمة (R = 0.267)، كما أن إدارة المعرفة يفسر ما نسبته (7.1%) من التباين في الرضا الوظيفي.

وهذا يشير إلى أن إدارة المعرفة لها أثر في الرضا الوظيفي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) له أثر على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، وأن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي (0.459)، ويشير معامل التفسير (R^2) إلى أن إدارة المعرفة من خلال المحاور: (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) تفسر (21%) من التباين في (أداء الموارد البشرية) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ومنها الخطأ العشوائي.

2. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإنجاز، وتعد العلاقة قوية كون أن قيمة ($R = 0.381$)، كما أن إدارة المعرفة يفسر ما نسبته (14.5%) من التباين في الإنجاز. وهذا يشير إلى أن لإدارة المعرفة أثر في الإنجاز.

3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والخدمة المقدمة، وتعد العلاقة ضعيفة كون أن قيمة ($R = 0.240$)، كما أن إدارة المعرفة يفسر ما نسبته (5.7%) من التباين في الخدمة المقدمة. وهذا يشير إلى أن ليس إدارة المعرفة لها أثر في (الخدمة المقدمة).

5. أظهرت نتائج التحليل لإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمشاركة، وتعد العلاقة قوية كون أن قيمة ($R = 0.388$)، كما أن إدارة المعرفة يفسر ما نسبته (15%) من التباين في المشاركة.

6. وهذا يشير إلى أن إدارة المعرفة أثر في المشاركة.

5. أظهرت نتائج التحليل لإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الرضا الوظيفي، وتعد العلاقة قوية كون أن قيمة ($R = 0.267$)، كما أن إدارة المعرفة يفسر ما نسبته (7.1%) من التباين في الرضا الوظيفي. وهذا يشير إلى أن إدارة المعرفة لها أثر في الرضا الوظيفي.

الفصل الخامس

تشمل اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج

أولاً: النتائج:

كانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية كما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإنجاز.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي.
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والمشاركة.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والخدمة المقدمة.

مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الرئيسية:

من خلال التحليل الإحصائي تأكد صحة الفرض القائل أن إدارة المعرفة من خلال المحاور: (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، جودة تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) تؤثر على (أداء الموارد البشرية)

إتفقت هذه النتيجة مع دراسته فريد، (2013) التي أشارت إلى أن هنالك إيجابيه بين الموارد البشريه (تخطيط الموارد البشريه، الإتصال، التحفيز، تقييم الاداء، التدريب) وإنتاج ومشاركه معرفه بين الأفراد، ودراسة نضال محسن أحمد، (2017)م التي أظهرت وجود علاقات إرتباطية معنوية قوية نسبيا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة، ودراسة واضح فاطمة الزهراء (2016) حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية.

وترى الباحثة أن إدارة المعرفة ضرورية لإدارة الموارد البشرية بطريقة معاصرة لتواكب التغيرات في البيئة، وأن تكون قادرة على توفير وخلق مهارات بشرية عالية المستوى ومتنوعة وتوفير مرونة عالية في أدوار الأفراد، وخلق مجالات التعاون بينهم، وحل الصراعات لبناء منظمة قوية ترعى وتهتم بالعنصر البشري فيها. فالمنظمة الناجحة

هي التي تتمكن من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة والتالي فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة.

ولهذا نجد أن الدراسة الحالية عملت على دراسة إدارة المعرفة وأثرها علي إدارة الموارد البشرية بالمصارف السودانية لمعالجة نمط الإدارة التقليدية في إدارتها لتواكب كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها ونموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع.

مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الفرعية الأولى:

ترى الباحثة أن الإنجاز في العمل يتحدد من خلال النتائج التي يشبع بها العامل رغبته وتحقيق أهدافه الذاتية، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بصورة عامة وهي عملية مستمرة ومتطورة حسب طموح كليهما. وتبعاً لذلك فإن المعرفة تعتبر الحافز للعمل والتي تجعل الأفراد مدركين لإمكانياتهم وكيف يمكن لهم تحقيقها، ولذلك فإن المعرفة التطبيقية ضرورية لإنجاز الأعمال، فزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية تعمل على تنمية الأفراد العاملين مادياً وعلمياً ووظيفياً وترفع الكفاءات لدى الموظفين الإداريين والعاملين بالمنظمات. ولكي نفع من عامل الإنجاز فلا بد أن يصاحب ذلك سياسة التحفيز الإنساني والتي بدورها تساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبشكل خاص تقدير جهودهم المبذولة في إنجاز إدارة الجودة الشاملة.

ولذلك فإن علاقة إدارة المعرفة وطيدة بالإنجاز والأداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الإقتصادي

وعليه فإن الإرتفاع بمستوي أداء المنظمة لا يأتي فقط من إهتمام إدارة الموارد البشرية بوظائف الإختيار والتعيين والتدريب التي تركز علي توفر المقدار المطلوب من الخبرات والمهارات، بل يستدعي الإهتمام بمدي توفر الرغبة في الاداء بالمقدار

والدرجة نفسيهما وإشباع حاجات الفرد المتنوعة ليحقق إنجازات عالية تساهم في نجاح المنظمة وتفوقها.

مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال التحليل الإحصائي تؤكد عدم صحة الفرض القائل أن لإدارة المعرفة أثر في (الخدمة المقدمة).

بالرغم من أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت أن ليس لإدارة المعرفة أثر في (الخدمة المقدمة)، إلا أن الباحثة ترى أن الخدمات المقدمة للعاملين ضرورية ولا بد أن تشمل جميع المنافع والتعويضات المادية والمعنوية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى رفع مستوى الأداء العام. وبالتالي فإن إدارة لمعرفة لها تأثير على (الخدمة المقدمة) من خلال تحديد إدارة لمعرفة للخدمات التي يجب أن تقدم للموارد البشرية وتحديد أهداف المنافع والخدمات المقدمة للعاملين المتمثلة في الاهداف الاجتماعية (تقدم المنافع والخدمات مختلف الضمانات المالية للأفراد العاملين والتي تتمثل في التأمينات ضد المرض، الحوادث، والعوق، والتقاعد) والاهداف التنظيمية (الاحتفاظ والابقاء علي الأفراد الكفؤين في المنظمة، الحفاظ علي مستوي الافراد الإقتصادي بما يتناسب مع الظروف الإقتصادية والإجتماعية، تقديم الضمانات للعاملين ضد المرض والعجز والشيخوخة). وبالتالي تقوم المنظمة بتوفير الخدمات اللازمة إلى العاملين والتي تتمثل في مجموعة الوسائل العلمية والفنية المتخذة من قبل المنظمة لرفع المستوي المادي والصحي والمعنوي للعاملين، وإيجاد التكيف الملائم بين الموظف ونفسه وبينه وبين البيئة التي يتعامل معها، وتوفير المكافآت أو التسهيلات ذات القيمة المادية والتي تؤثر بدورها في مستوي الأجور والتعويضات غير المباشرة التي يتم منحها للعاملين إما بشكل طوعي من أجل تحفيز العاملين ورفع درجة الرضا لديهم والمحافظة علي روحهم المعنوية، مما يوفر لهم مناخ تنظيمي جيد يسود فيه الإستقرار في العمل، أو بشكل إلزامي يفرضه القانون حيث

يلزم علي المنظمات تحديد الحد الأدنى لأجور العمال والإجازات والأعطال المدفوعة الأجر والتأمين الصحي والاجتماعي للعاملين.

مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

تري الباحثة أن علماء الادارة، علي وجه الخصوص، أجمعوا على أن العنصر البشري مازال يشكل أهم العناصر التي تعتمد عليها المنشآت في تحقيق أهدافها. وبالتالي فإن العلاقة بين إدارة المعرفة والمشاركة قوية حيث أنه لم يعد الآن ينظر للعاملين في المنظمة علي أنهم أفراداً يعملون وينجزون أعمالاً محددة لهم، بل أصبح ينظر إليهم شركاء في العمل ومورد أساسي من مواردها. وأن المشاركة تتمثل في إستقطاب وإختيار الموارد البشرية القادرة علي تحقيق أهداف المنظمة، والتعريف بالمنظمة، والإحتفاظ بالأفراد الناجحين، وإستقرار اليد العاملة، إذن يتلخص المنطق الأساسي في إدارة الموارد البشرية في ضرورة إحترام الإنسان وإستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له وإعتبره شريك في العمل وليس مجرد أجير. فالمشاركة تساعد علي تحسين نوعية القرار، وتجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدي العاملين، فيعملون علي تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، وتساعد في إتخاذ القرارات علي رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات.

وعليه فإن الإرتفاع بمستوي أداء المنظمة لا يأتي فقط من إهتمام ادارة الموارد البشرية بوظائف الاختيار والتعيين والتدريب التي تركز علي توفر المقدار المطلوب من الخبرات والمهارات، بل يستدعي إعتبار الإنسان شريك في العمل. وعلى ضوء ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تركز على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين مادياً وعلمياً ووظيفياً.

مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال التحليل الإحصائي تؤكد صحة الفرض القائل أن إدارة المعرفة لها أثر في الرضا الوظيفي.

إتفقت هذه النتيجة مع دراسة نمر، أسعد (2013)، التي أشارت إلى أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة المعرفة (خلق، إكتساب، توثيق، مشاركة، تطبيق) للمعرفة علي الأداء من خلال إستخدام بطاقة الأداء المتوازن (العمليات الداخلية، العملاء التعلم والنمو، رضاء العاملين، البيئة) وذلك بالتطبيق علي الشركات الصناعية متوسطة الحجم وصغيرة الحجم العاملة في قطاع الألبسة في الأردن.

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي أو (الرضا عن العمل) بصفة عامة يشير إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه. وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، فكلما كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد وبين ما يعتقد فيجب أن تكون عليه ذلك كلما كانت مشاعر الفرد إيجابية وتحقق له الرضا والعكس صحيح. فالرضا الوظيفي إذن يعبر عن شعور الموظف بالسعادة نتيجة لتحقيق وإشباع متطلبات متعلقة بالحياة الإقتصادية والإجتماعية والترفيهية وغيرها، وهي غاية يسعى إليها الجميع.

فمن خلال إدارة المعرفة تتمكن المنظمة من معرفة العوامل التي تؤثر علي الرضا عن العمل والتي تتمثل في العوامل الشخصية مثل (السن، مستوي التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل، والمستوي الإداري للوظيفة). بالإضافة إلى إحترام الذات، المكانة الإجتماعية، والرضا العام عن الحياة)، والعوامل المتعلقة بظروف العمل مثل (نوع العمل، الأمن، التقدم في العمل، المؤسسة نفسها، الأجر أو الراتب، زملاء العمل، المدير، منافع يحصل عليها العامل، ساعات العمل، وظروف العمل).

إذن من خلال معرفة أهم فوائد إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين، يصبح بمقدور العاملين التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة، التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات. وهذه الفوائد تمكن العاملين من تدعيم المعرفة

لديهم وزيادة مهاراتهم، علاوة على إرتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى. وتساعد العاملين بالتصدي للمشاكل التي تواجهه. وهذا يجعل العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوماً للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

التوصيات:

بعد الاطلاع على النتائج والدراسات السابقة توصل الباحث علي عدد من

التوصيات أهمها :

من حلال الاطار النظرى ونتائج الدراسة أعلاه تم استخلاص توصيات عامه وتوصيات خاصه للمصارف التجاربه السوڤانيه.

التوصيات العامه:

- 1.تطبيق إدارة المعرفة الديته لدى إدارات المصارف مثل تفعيل مبدأ المشاركة والمساعدة في صنع القرار الإدارى المثالى.
- 2.زيادة الإهتمام بإجراء الدراسات السابقه بأساليب تطوير الأعمال بالمصارف لما لذلك من تأثير ايجابى على الأداء.
- 3.ضرورة إهتمام إدارات المصارف بتدريب العاملين لديها على إستيعاب التكنولوجيا الديته وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال الحاقهم بدورات تدريبيه متخصصة في إدارة المعرفة.
- 4.عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة في إدارة المعرفة بالعمل خوفا من الاخفاقات لما لهذا الامر من أهمية بالغه فى الأداء .
- 5.ان يكون هنالك متابعة دائمه من الإدارة العليا لانجازات العاملين في إيجاد الحلول وتنفيذها للمشكلات التى تم تصميم فرق العمل من اجلها.

التوصيات العامة:

1. زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للموظفين بالمصرف .
2. توجيه الاهتمام بتطبيق اساليب ادارة المعرفة والتي اثبتت فعاليتها فى علاج كثير من مشكلات العمل.
3. مراعاة التنوع في خبرات ومهارات الموظفين بما يتناسب مع طبيعة ونوعية المشاكل وذلك بتطبيق ادارة المعرفة بالطريقه المثلى.
4. الحاق الموظفين بدورات تدريبيه متخصصة في ادارة المعرفة .

مقترحات لدراسات مستقبليه:

1. دورادارة المعرفة في ادارة الازمات في القطاع العام والخاص .
2. اثر ادارة المعرفة على اتخاذ القرارات .
3. اثر تطبيق ادارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمى.
4. ادارة المعرفة واثرها على الانتاجيه.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم

أولاً : الكتب

أولاً : الكتب العربية

- 1- أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، (الخرطوم:شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ،ط2014،5م) .
- 2- احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية-الادارة العصرية لرأس المال الفكري (القاهرة: بدون دار نشر،2004).
- 3- بن عنتر عبدالرحمن ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان:دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر ،2010م) .
- 4- جوناثان سميلانسكي، ترجمة هند رشدي،ادارة الموارد البشرية،(القاهرة:كنوز للنشر والتوزيع،2012).
- 5- زكي مكي اسماعيل،ادارة الموارد البشرية،(الخرطوم:شركة مطابع السودان للعملة المحدودة،الطبعة الرابعة،2011).
- 6- حامد التاج حامد الصافي، ادارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي) ، الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر،الطبعة الاولى،1996،) ص9.
- 7- محمد حسن حافظ ، ادارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة السودان المفتوحة (الخرطوم: د ن ، 2006م).
- 8- محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية،(لبنان:المكتب الجامعي الحديث،ط الاولى،2009) ص84،ص85.
- 9- محمد حسين الرفاعي،الادارة بالمشاركة وأثرها علي العاملين والادارة، (بريطانيا:جامعة سانت كيمانتس،كلية الادارة،رسالة دكتوراة منشورة،2009).

- 10- محمد سرور الحريري ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان: دار البداية ، 2012م)
- 11- مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، خوازم العملية للنشر جدة ط2
2007
- 12- ناصر محمد العديلي، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، بحث ميداني، معهد الادارة العامة: الرياض
- 13- نجم عبدالله العزاوي وآخرون، تطور ادارة الموارد البشرية،(عمان:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة العربية، 2010)، ص43.
- 14- علي ذيب الاكليبي ، ادارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات ، الاردن عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2008 .
- 15- عبود نجم، ،ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الاردن ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2005م .
- 16- عواد محمد الزيادات، اتجاهات معصرة في ادارة المعرفة ، عمان ، الاردن ، دار صفا للنشر والتوزيع ، الطبعة السادسة ، ص ص 40-41
- 17- عبد الستار العلي وآخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ، الاردن ، عمان ، دار المسير للنشر ، الطبعة الثانية ، 2009م ، ص56.
- 18- ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، الطبعة الاولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الاردن 2008م ، ص 82
- 19- توفيق باسردة ، تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الاداء ،دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية اليمنية ، جامعة دمشق ، سوريا ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2006م.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1- سمر رجب سعيد عطا الله ، دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2011م.
- 2- نضال محمد الزطمة (2011م)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011م.
- 3- بلقوم فريد ، التي جاءت بعنوان انتاج ومشاركه المعرفة في المؤسسه الرهان الجديد: لاداره الموارد البشريه، رسالة ماجستير ، 2013 م .
- 4- اسعد نمر، 2013 ، معرفه اثر ممارسه اداره المعرفة في استخدام بطاقه الاداء المتوازنه، رسالة دكتوراه غير منشورة، الاردن، 2013م.
- 5- أنير عبد الله محمد 2013م، تاثير مرونة الموارد البشرية علي تحسين الاداء التشغيلي، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013م.
- 6- آلاء محمد أحمد مسلم أبوقرين ، علاقة إدارة المعرفة بجودة الخدمات المصرفية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،2015م
- 7- صابون محمد هارون عبدالله ، قياس اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الابداع والابتكار رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2016م.
- 8- فاطمة الزهراء العمراوي ، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، حالة المعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص بخميس مليانة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر 2016م.
- 9- نضال محسن احمد ، التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017م.

10- محمد معروف احمد ، إدارة المعرفة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017م .

11- عبد الله احمد العولفي ، يناير 2018 م ،دراسة بعنوان : اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنمية الابداع التنظيمي، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2018م .

12- **Gamal Shehata**Leveraging organizational performance via knowledge management systems platforms in emerging economies Evidence from the Egyptian Information and Communication Technology (ICT) industry,2015 .

13- required infrastructure for (Mansour & Ali Akbar,2013) implementation of knowledge management)

ثالثاً : المؤتمرات والمجلات العلمية

1- بريان بيكر وآخرون، مقياس الأداء البشري- ربط الموارد البشرية بالاستراتيجية والأداء،مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، الشركة العربية للاعلام العلمي(شعاع)،العدد الثالث عشر، يوليو 2001.

2-باسم احمد المبيضين ، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2009م)

3-الرفاعي ياسن سعد ، وآخرون ،دور ادارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، دراسة مدانية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ،جامعة الزيتونة، الاردن، عمان، ابريل 2004م .

4-محمد حبيب بابكر محمد، القيادة الادراية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي،مجلة جامعة البطانة للعلوم الانسانية والاجتماعية،كلية الدراسات العليا،المجلد الاول،العدد الثاني،يونيو 2013.

5-ريم الزامل ، ادارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة ، مجلة العالم ، العدد
16 ، 2003م

رابعاً : المراجع باللغة الإنجليزية :

- 1-Allen.Verna.The Knowledge Evolution ,Butter Worth Heine
mann,MA ,Bostan ,2003,P19
- 2-Duffy,Jan .Knowledge Mangement Information To be Or Not
To Be ?.2000, P 64-67.
- 3-Tourban ,E,Kell y,R,and Potter,R.E.Inrodation To Information
Technology”, Johan Wile and Sons,Inc,USA.(2001)..
- 4-Malhotra,yogesh, knowledge, Assets In the Global Economy,
assessment of national intellectual ,cap tat ,journal of global
Information management July ,2000
- 5-Chou Yeh, Yaying,The Implementation of knowledge manage
ment system In Taiwan’s ,Higher Education, Journal of college
Teaching & learning , VOL.2.No 9.2005
- 6-Delong ,David .W. Lost Knowledge Confronting the threat of
Anging work force ‘Oxford university Press ,2004,August ,P 6
- 7-Schuler R.S.”Managing Human Resources”Publishing
Company,N.Y,1995,Chapter.

خامساً : الأنترنت

[-www.aziz-phd.plogspot.com](http://www.aziz-phd.plogspot.com)

سادساً: التقارير

- 1- بنك فيصل الاسلامي السوداني، تقرير إدارة التخطيط والبحوث يوليو 2009م،
البنك الزراعي السوداني ، التقرير السنوي ، 2015م ، ص 7 .

الملاحق



محلقة رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

استبيان



السيد : المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : بحث ميداني

يسرني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يهدف الي جمع معلومات عن أثر إدارة المعرفة علي أداء الموارد البشرية بالتطبيق علي عينة من البنوك التجارية وهي دراسة لنيل درجة الماجستير في الإدارة ومن اجل ان تتحقق الاهداف العلمية تم تعميم هذا الاستبيان للوصول الي المعلومات اللازمة والضرورية .
التمس من كريم شخصكم التعاون الفعال والاهتمام بالادلاء بارائكم الصريحة والتي تسهم بكل تأكيد في الوصول الي الحقائق العلمية المبتغاة علما بانه سوف يتم التعامل مع اجاباتكم بسريته تامه لاغراض البحث العلمي فقط ، كما انه لا داعي لذكر الاسم .

ولكم فائق الشكر والتقدير

الباحثة ..

القسم الاول : تحديد مواصفات العينة :

ارجو التكرم بوضع علامه (√) امام المعلومه التي تناسبك :

1. النوع :

ذكر انثي

2. العمر :

30 وأقل من 41 وأقل من 50 50 فما فوق

3. المؤهل العلمي :

بكالوريوس ماجستير دكتوراه أخرى

4. الوظيفة

موظف مدير ادارة رئيس قسم أخرى

5. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5 وأقل من 10 10 وأقل من 15 15 فأكثر

6. التخصص العلمي :

محاسبة إدارة اقتصاد علوم مالية ومصرفية أخرى

القسم الثاني:

أولاً : إدارة المعرفة:

إكتساب المعرفة:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					عملية إكتساب المعرفة تتم في جميع المستويات الإدارية
					يشارك البنك في المؤتمرات المحلية لتوليد المعرفة
					يتم إكتساب المعرفة من تجارب العاملين
					المعرفة المكتسبة هي نتيجة التعلم الفردي للعاملين

توزيع المعرفة :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					تسود بين موظفي البنك ثقافة المشاركة بالمعرفة
					لدى الموظفين المهارات التي تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين بها
					لدى البنك نظام إداري فعال يسهل مشاركة المعرفة على الموظفين
					يهتم البنك بوجود الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين جميع الموظفين والمستفيدين

تخزين المعرفة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					ندرك بأن عمليات تخزين المعرفة تتمثل في (الإحتفاظ والادامة والبحث والوصول والإسترجاع) للمعرفة
					يتبع البنك اسلوب الخزن المباشر للمعرفة من خلال الأقراص المدمجة والوثائق والمستندات
					يسعي البنك إلي حفظ المعرفة بطريقة صحيحة وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل بهدف تقليل جهد البحث لسهولة الوصول إليها عند الحاجة
					لديك إدراك بأن المعرفة قابلة للتقادم والفقدان وإن عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الحديثة وهذا ما يتطلب منك تجديد معرفتك.

تطبيق المعرفة :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					إدارتك الناجحة للمعرفة والتفهم الواضح لها يساعد في إستعمال وتطبيق المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب
					تعتبر إدارة المعرفة وتطبيقها ميزة تنافسية لك وفرصة لحل المشكلات.
					تعتقد أن تطبيق المعرفة لا بد لها من تحقيق التكيف في مجال عملك ونموه مستقبلاً
					نجاحك في تطبيق المعرفة يكمن بالعمل علي تكريس مفاهيم المعرفة ومتابعة التنفيذ الدقيق لها

ثانياً : الأداء:

الإنتاج:					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
					تتشر الإدارة وتعلن عن الأعمال المتميزة لموظفيها وتكافئ القائمين بها أمام الجميع
					أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب مني
					لدي القدرة علي إنجاز وإنهاء الأعمال المطلوبة بسرعة
					يطبق البنك أحدث التقنيات التي تؤمن تقديم أفضل الخدمات للعملاء

الخدمات المقدمة:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
					تعمل ادارة المصرف علي تسهيل قنوات الاتصال بين الموظفين ومدرائهم.
					يعمل المصرف علي تقديم منح دراسية للعاملين بإستمرار.
					تهتم ادارة المصرف علي تقديم خدمات التأمين الصحي والاجتماعي لجميع للعاملين.
					يهتم المصرف علي الاستجابة الفورية للاستفسارات وطلبات النقل المقدمة من الموظفين

المشاركة:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					يهتم ادارة المصرف بمنح مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء.
					يحرص المصرف دوماً علي مشاركة العاملين بأفكارهم وابداعتهم في تطوير اساليب العمل
					يعمل المصرف علي سياسة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
					يستخدم ادارة المصرف اسلوب الحوار والمناقشات في حل المشكلات الادارية.

الرضا الوظيفي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					تؤثر المعرفة علي سرعة وكفاءة معالجة المشكلات والشكاوي التي تواجه الموظفين
					إستخدام المعرفة يزيد من نسبة فرص الإرتقاء الوظيفي
					تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية
					تساهم المعرفة في تحسين جودة الخدمات للموظفين

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمو الإستبانة

م	الإسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	عادل عيسي بدوي	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	عبد السلام حامد ادم بوش	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	اميرة علي يحي	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا