

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Économique



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي  
" دراسة حالة أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
وعلوم التسيير بجامعة بسكرة "

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:  
دريدي أحلام

إعداد الطالب(ة):  
حسناوي عائشة

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	خنشور جمال	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	دريدي أحلام	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	خير الدين جمعة	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

إلى كل ما أمكنا عائلتني الصريمة :

إلى من يعود لها الفضل لما أنا عليه اليوم و ما سأكونه يوما أمي الحبيبة جودي مرزوقة

إلى من تعجز الكلمات و التعابير عن إيفائه حقه أبي الغالي حسناوي أحمد

إلى أخواتي :

العزيزة العارو

الرفيقة خضرة

الصديقة هناء

إلى قرة عيني و مندي أخي عبد القادر .

إلى كل من دعمني و سقاني من بحر العلم حرفنا

إلى كل من يذكره قلبي و نسيه قلبي

أهدي عملي المتواضع

## شكر و عرفان

أحمد لله سبحانه و تعالى وليّ التوفيق الذي تتم بفضل الصالحات على تمام إنجاز هذا العمل ، كما أتوجه بجزيل الشكر و العرفان للأستاذة المشرفة " **حريدي أملاء** " بداية على عملها حيث ساهمت بشكل كبير في إتمام إنجاز هذا العمل من خلال مجهوداتها و ملاحظاتها و التوجيهات التي كانت توفرها حتى في أصعب الأوقات و التي ساعدتني بشكل كبير في إنجاز هذا العمل ، و على شخصها و حسن تعاملها الذي خلق جوا عائليا الأمر الذي ساعدني على التّخلص من جانب التردد و المبادرة في طرح الأسئلة و فتح دائرة النقاش وتحسين عملية التواصل بيننا عن كل ذلك شكرا ، كما أشكر الأستاذ " **مضبان حماد الدين** " جزيل الشكر على مجهوداته و دعمه و تخصيصه جزءا من وقته لخدمة الطلبة و مساعدتهم من خلال الإجابة على أسئلتهم وإعداد حصص توجيهية ، كما أود أن أتوجه بجزيل الشكر و العرفان لكل الأساتذة الذين تفضّلوا بالإجابة على إستمارة الدراسة و الذين يعود إليهم الفضل لإتمام هذا العمل المتواضع ، و لا أنسى أن أقدم جزيل الشكر لكل أساتذة قسم العلوم الإقتصادية الذين ساهموا و سهروا على تكويننا بصفة خاصة و كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة بصفة عامة على دعمهم و مجهوداتهم المبذولة في إعداد الورشات وتواصلهم و تقديم التوجيهات ، و لا أستطيع أن لا أنكر فضل جميع أساتذتي الذين درّسوني يوما في باقي الأطوار عرفانا بمجهودهم و بفضلهم الكبير عليّ للوصول إلى هذه المرحلة من خلال نصائحهم التي رسمت لي طريق الوصول إلى هنا اليوم عن كل ذلك شكرا أساتذتي ، كما لا أنسى أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير والإحترام إلى مدرّستي و معلّمتي الأولى التي علّمتني أبجديات العلم و زرعت حب التعلم في نفسي " **أمي الحبيبة** ".

## المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي مع التركيز على أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة ، و ذلك من خلال التعرف على أهم المفاهيم الأساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي ، و قد تم إستخدام الإستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 195 إستمارة ، و إسترجاع 55 إستمارة بشكل إلكتروني و تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS لإستخراج النتائج و تحليلها.

و قد تم التوصل إلى وجود دور لأبعاد إدارة المعرفة ( التوزيع ثم التخزين ثم إكتساب و توليد و في المرتبة الأخيرة تطبيق المعرفة ) في تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي، و في الأخير تقترح الدراسة أن تولي الجامعة الأساتذة المميزين و الذين يمتلكون خبرات و معارف كبيرة أهمية أوسع و أن تعمل على الإحتفاظ بهم و منحهم التحفيزات المادية و المعنوية التي يستحقونها .

## الكلمات المفتاحية :

إدارة المعرفة ، المورد البشري ، أداء المورد البشري ، قطاع التعليم العالي ، أعضاء هيئة التدريس .

## Summary :

This study's goal is to know the roll of knowledge management to improve human resource performance in higher education sector and focus on the members of faculty of economic and business sciences and management sciences un university of biskra , by introducing the most important concepts about knowledge management and human resource performance I'm higher education sector. However, Questionnaire used as a tool of research where Form distributed 195 And retrieve 55 a form in electronic form ,it analyzed by statistical program "sppss" to extract the results and analyzing it .

It has been reached to the roll of knowledge management dimensions (distribution then storage then acquisition and generation in the last level of knowledge application) in improving the human resource performance in higher education sector. Finally this study suggest that university should give attention to special teachers who have experiences and have bigger knowledge and to work on keeping them and giving them moral and material motivation which they deserve it.

**key words:** Knowledge management, Human resource, Human resource performance, higher education sector, the members of faculty.

## فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	إهداء
	شكر و عرفان
I	الملخص
IV – II	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ – ك	مقدمة
الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري .
3	المطلب الأول : مفهوم أداء المورد البشري .
3	الفرع الأول : مفهوم المورد البشري .
5	الفرع الثاني : مفهوم أداء المورد البشري .
7	المطلب الثاني : تحسين أداء المورد البشري .
7	الفرع الأول : مفهوم تحسين أداء المورد البشري .
9	الفرع الثاني : معيقات تحسين أداء المورد البشري .
10	المطلب الثالث : تقييم أداء المورد البشري .
10	الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء المورد البشري .
12	الفرع الثاني : الفرق بين تقييم و تقويم أداء المورد البشري .
12	المطلب الرابع : طرق و معايير تقييم أداء المورد البشري .
13	الفرع الأول : طرق تقييم أداء المورد البشري .
14	الفرع الثاني : معايير تقييم أداء المورد البشري .
16	المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة .
16	المطلب الأول : ماهية المعرفة .
16	الفرع الأول : مفهوم المعرفة .
18	الفرع الثاني : أنواع المعرفة .
20	الفرع الثالث : مصادر المعرفة .

21	المطلب الثاني : ماهية إدارة المعرفة .
21	الفرع الأول : مفهوم إدارة المعرفة .
23	الفرع الثاني : عمليات إدارة المعرفة .
26	الفرع الثالث : تحديات و متطلبات تطبيق إدارة المعرفة .
27	المطلب الثالث : علاقة إدارة المعرفة بالموارد البشري .
28	الفرع الأول : أثر إدارة المعرفة على العاملين .
28	الفرع الثاني : أثر إدارة المعرفة على الأداء الكلي .
28	الفرع الثالث : مستقبل إدارة المعرفة .
29	المبحث الثالث : إدارة المعرفة و تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .
29	المطلب الأول : ماهية إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي .
30	الفرع الأول : مفهوم قطاع التعليم العالي .
32	الفرع الثاني : مفهوم إدارة معرفة قطاع التعليم العالي و مبررات تطبيقها .
33	الفرع الثالث : ممارسات و خطوات تطبيق إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي .
38	المطلب الثاني : دور تطبيق إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي .
38	الفرع الأول : دور تطبيق إدارة المعرفة من حيث مهام أعضاء هيئة التدريس في قطاع التعليم العالي .
39	الفرع الثاني : دور تطبيق إدارة المعرفة من حيث البحث العلمي في قطاع التعليم العالي .
39	المطلب الثالث : إدارة المعرفة و التميز البحثي .
39	الفرع الأول : مفهوم التميز البحثي .
40	الفرع الثاني : عوامل التميز البحثي .
40	الفرع الثالث : معايير تفعيل التميز البحثي .
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .	
44	تمهيد
45	المبحث الأول : نظرة حول كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .
45	المطلب الأول : التعريف بجامعة بسكرة .
45	الفرع الأول : نيابات رئاسة الجامعة .
46	الفرع الثاني : الكليات و المعاهد .
47	المطلب الثاني : التعريف بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة

	بسكرة .
47	المطلب الثالث : أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .
50	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة .
50	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة .
50	الفرع الأول : مجتمع الدراسة .
50	الفرع الثاني : عينة الدراسة .
51	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات و خطوات بناء الإستبانة .
51	الفرع الأول : المصادر الأولية .
52	الفرع الثاني : المصادر الثانوية .
52	الفرع الثالث : خطوات بناء الإستبانة .
54	المطلب الثالث : صدق و ثبات الإستبانة و التحقق من الثبات و الأدوات المستخدمة .
54	الفرع الأول : صدق الإستبانة .
54	الفرع الثاني : ثبات الإستبانة .
54	الفرع الثالث : التحقق من ثبات الإستبانة .
55	الفرع الرابع : الأدوات الإحصائية المستخدمة .
56	المطلب الثالث : عرض البيانات و تحليل إتجاهات الآراء .
56	الفرع الأول : عرض البيانات العامة .
59	الفرع الثاني : تحليل إتجاهات الآراء .
65	المبحث الثالث : إختبار الفرضيات و تفسير النتائج .
65	المطلب الأول : إختبار التوزيع الطبيعي .
66	المطلب الثاني : إختبار الفرضيات .
67	المطلب الثالث : تفسير نتائج الدراسة و التحليل العلمي .
68	الفرع الأول : إختبار فرضيات الدراسة .
70	الفرع الثاني : التحليل العلمي .
73	خلاصة الفصل .
77 - 74	الخاتمة
88 - 79	قائمة المراجع
100 - 90	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	خطوات تطبيق إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي .	( 01 - 01 )
47	توزيع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير حسب أقسام الكلية .	( 01 - 02 )
52	الإطار العام للدراسة .	( 02 - 02 )
52	درجات مقياس سلم لكارث الخماسي .	( 03 - 02 )
53	طول الخلية لسلم لكارث .	( 04 - 02 )
54	معامل ألفا كرونباخ و لقياس ثبات الإستبانة و الصدق الذاتي .	( 05 - 02 )
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية .	( 06 - 02 )
59	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة .	( 07 - 02 )
63	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء المورد البشري (أعضاء هيئة التدريس) في قطاع التعليم العالي .	( 08 - 02 )
65	نتائج معامل الإلتواء و معامل الفرطح لإدارة المعرفة	( 09 - 02 )
65	معامل الإلتواء و معامل التفرطح لأداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .	( 10 - 02 )
66	جدول يوضح معاملات الارتباط بين إدارة المعرفة و أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .	( 11 - 02 )

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	نموذج ( SECI ) في شركة NONAKA	( 01 - 01 )
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .	( 01 - 02 )
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر .	( 02 - 02 )
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية .	( 03 - 02 )
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة .	( 04 - 02 )

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
94 - 90	الإستبيان .	01
95	قائمة محكمين الإستبيان .	02
100 - 96	مخرجات العمليات الإحصائية لبرنامج spss.v 23 .	03

تتجه المؤسسات اليوم نحو تغيرات عديدة و متنوعة نتيجة للتطور الحاصل و الديناميكية التي يتصف بها عصر المعلومات و السرعة حيث وجدت المؤسسات نفسها بصدد إتباع توجهات حديثة مهمة و التي أصبحت مصدرا أساسيا و عامل ذا تأثير قوي لنجاح المؤسسات أو فشلها ، كما أنه يضمن تحقيق الأهداف و سير أنشطتها بطريقة صحيحة و فعالة و محاولة التكيف و مواجهة كل ما قد يعيق سير عملياتها و مستغلة كل ما هو متاح أمامها من طاقات و مواد و أساليب لتحقيق رسالتها و أهدافها .

و يعتبر أداء المورد البشري أبرز و أهم العناصر التي يجب تسليط الضوء عليها أثناء محاولة المؤسسات مواكبة التطورات و التوجهات التي يفرضها المحيط و العصر الحاليين و ذلك كونه يعبر عن تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد نحو تحقيق الأهداف و النتائج المتوقعة منهم ، عموما فإن أداء كل مورد بشري في المؤسسة يعكس مدى إجهاده و تنفيذه لتعاليم إستراتيجية المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، لذلك تجتهد للنهوض بهذا الأخير و تركز عليه نتيجة الأهمية البالغة التي يكتسيها فهو يعبر بصورة مباشرة عن نتيجة المؤسسة و مستواها و مدى قدرتها على التحمل و التكيف و المواصلة ، بعبارة أخرى يمكن القول أن هذا الأخير صورة لواقع و مستقبل المؤسسة و أهدافها فهو يعبر عن إنجاز أهداف المؤسسة في مفهومه البسيط وكلما كان أحسن و أسرع و أدق كان أكثر فعالية و يصبح ميزة ترتفع بها المؤسسات عن غيرها و هو الأمر الذي رفع المورد البشري اليوم ليتصدر أعلى قائمة الموارد من حيث الأهمية ليصبح موردا إستراتيجيا بل و تنافسيا .

في إطار هذه التوجهات التي تتساق إليها المؤسسات اليوم و بالتطور الملحوظ و زيادة الوعي و التوجه نحو الإهتمام بأحد أهم الموارد و أكثرها قيمة و المتمثلة في المعرفة لا بد أن تقوم المؤسسات بإتباع وسيلة مدروسة لإكتساب و توليد ، تخزين ، توزيع ، تطبيق هذه المعرفة بطريقة منظمة و هذا بغية تحقيق أهدافها و ضمان سير نشاطها بطريقة صحيحة و فعالة محاولة إستغلال كل ما هو متاح أمامها من معارف لما تشكله من أهمية بالغة لها ، و المسلم به أن هذه المعرفة ترتبط بشكل مباشر مع الذهن البشري حيث تتولد ، تتراكم أو تستحدث ... و إن المؤسسات اليوم بأمس الحاجة إلى هذه المعرفة بالتالي فإن المعرفة و المورد البشري أصبحا اليوم يتصدران أعلى لائحة مواردها لممارسة نشاطها و اللذان تربط بينهما مجموعة من العلاقات لأن المعرفة تتشكل في ذهن العنصر البشري ، وأن الذهن البشري يتناول المعرفة فيمارسها و يقوم بتحليلها و بإضافة معرفة جديدة تكملها أو تصححها ، الأمر الذي يساهم و بشكل كبير في تثمين و تطوير أدائه في المؤسسة ، وفي محاولة المؤسسات لإستغلال هذين الموردين ( المعرفة ، المورد البشري ) إستغلالا أنسبا للمؤسسة و أهدافها

فإنها تتبنى مجموعة من العمليات التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تطوير مجموعة من الممارسات التي تستهدف خلق و تجميع ومشاركة و استخدام المعرفة بهدف تحقيق التقدم المنشود في تحقيق أهدافها محسنة بذلك مستوى أداء المورد البشري و نتائجه ، و تعتبر إدارة المعرفة من أبرز المفاهيم التي يمكن للمؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها و تحسين أدائها و التي تتمثل بالإجمال في مجموع العمليات التي تساعد المؤسسات على إكتشاف المعرفة و الحصول عليها من خلال إنشائها ، إختبارها أو معالجتها ، تنظيمها و توزيعها ، تخزينها وكذا استخدامها و لا يخفى الدور الفعال أيضا لإدارة المعرفة الذي يعود بالإيجاب طبعاً على نتائج المؤسسات في النهاية في مختلف المجالات كإتخاذ القرارات ، حل المشاكل الإدارية ، زيادة الكفاءات في المؤسسة والفعالية ، تحسين جودة المخرجات ، زيادة الإنتاجية ، تشجيع الإبداع و الإبتكار بالإضافة إلى المرونة والتأقلم مع التغيرات المتسارعة التي يتصف بها المحيط اليوم .

ومن بين المؤسسات التي تولي إهتماماً بالغا بإدارة المعرفة نجد مؤسسات قطاع التعليم العالي التي تركز أساساً على المعرفة ومختلف العمليات سالفة الذكر فهي تسعى إلى إكتساب و توليد و تخزين و نشر المعارف وتحقيق التوافق بين مخرجاتها و متطلبات بيئة العمل بما يتناسب و تطلعات التنمية و كذا تحسين العملية التعليمية و الإرتقاء بأداء أعضاء قطاع التعليم العالي و تحقيق أهدافها و مواكبة التغيرات الحاصلة ، بل وإن الإلتزام بتطبيق إدارة المعرفة أصبح لزاماً عليها من أجل بناء كيان تعليمي متماسك وفعال لتوليد هذه المعارف ونقلها الأمر الذي يساعدهم على تحسين مهاراتهم و قدراتهم و النهوض بها . كل ذلك يتطلب منها القيام بتهيئة ظروفها التقنية ، الإجتماعية و التنظيمية المناسبة لتحقيق الإستفادة من هذه المعرفة قدر الإمكان والوصول إلى الأهداف المنشودة . و بناء على ما سبق طرحه نجد أنفسنا أمام طرح الإشكالية الآتية :

ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري (أعضاء هيئة التدريس) في قطاع التعليم العالي ؟

• أولاً : الأسئلة الفرعية .

- هل هناك دور لإكتساب و توليد المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي ؟
- هل هناك دور لتخزين المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي ؟

- هل هناك دور لتوزيع المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي ؟

- هل هناك دور لتطبيق المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي ؟

• ثانيا : فرضيات الدراسة .

### 1- الفرضية الرئيسية .

لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري (أعضاء هيئة التدريس) في قطاع التعليم العالي.

### 2- الفرضيات الفرعية .

للإجابة على التساؤلات المطروحة أعلاه يمكن الإنطلاق من الفرضيات الآتية :

- H1 لا يوجد دور لاكتساب و توليد المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

- H2 لا يوجد دور لتخزين المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

- H3 لا يوجد دور لتوزيع المعرفة لتحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

- H4 لا يوجد دور لتطبيق المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

• ثالثا : أهمية الدراسة .

- توضيح الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة من حيث بناء و تطوير المعرفة و خاصة في إطار التعليم العالي .

- إبراز العلاقة المباشرة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء المورد البشري .

- تقديم دراسة ميدانية تبرز العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء البشري في إطار مؤسسات قطاع التعليم العالي .

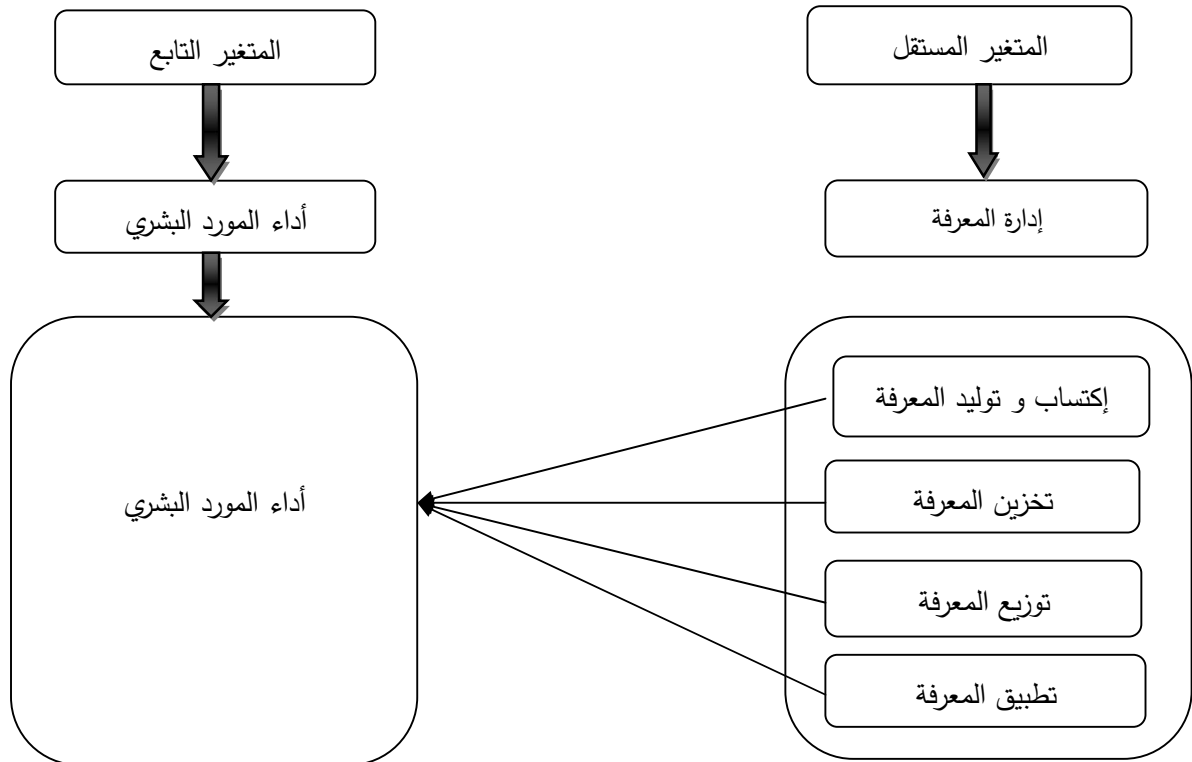
• رابعا :أهداف الدراسة .

- إعداد إطار نظري حول مفاهيم متعلقة بمتغيرات الدراسة .
- التوصل إلى نتائج تبرز العلاقة من خلال ربط إدارة المعرفة وأداء المورد البشري بمجال التعليم العالي
- تقديم توصيات من شأنها المساعدة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة من أجل تحسين مستوى تطبيقها وذلك في إطار تحسين الأداء و خاصة في مجال قطاع التعليم العالي .

• خامسا : حدود الدراسة .

- **الحدود المكانية :** تعتبر كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة ، ميدان الدراسة التطبيقية و مصدر العينة المحددة كعينة لدراسة الموضوع و التعمق فيه هي أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .
- **الحدود الزمنية :** إستمرت الدراسة الميدانية إبتداءا من 9 جوان إلى غاية 13 جويلية 2020 .
- **الحدود الموضوعية :** تحاول الدراسة الإلمام بمختلف الجوانب و المفاهيم و المتغيرات المتعلقة بإدارة المعرفة و دورها في تحسين أداء المورد البشري أعضاء هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة .

• سادسا : نموذج الدراسة .



المصدر : من إعداد الطالبة .

• سابعا : مبررات إختيار الموضوع

1- الدوافع الشخصية :

- الإهتمام و الرغبة الشخصية في الموضوع .
- طبيعة مجال التخصص .
- إبراز طبيعة العلاقة التي تربط بين أداء المورد البشري و إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي و دورها في تحسينه .

2- الدوافع الموضوعية :

- طبيعة الموضوع فهو عبارة عن موضوع قديم متجدد بحيث يتم دراسته مرارا و تكرارا بصور متجددة.
- أهمية الموضوع في قطاع التعليم العالي في الجزائر
- ثامنا : الدراسات السابقة .

1- الدراسات المتعلقة بمتغير إدارة المعرفة :

- توفيق صراع ، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم العالي ، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 03 ، 2013 / 2014 .

أهداف الدراسة :

يهدف الباحث من خلال دراسته إلى توضيح أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الجودة التعليمية في الكلية محل الدراسة و إبراز الحاجة إلى المعرفة و كيفية إدارتها و تطبيق عملياتها في المنظمة التعليمية و كذا محاولة الوقوف على التحديات و المشاكل التي تواجه قطاع التعليم العالي في الجزائر .

نتائج الدراسة :

توصل الباحث من خلال دراسته إلى جملة نتائج من بينها أن المعرفة تعتبر المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة و تحقق الميزة و الإبداع و أنها تعد من أهم المدخلات الإدارية كما أن تطبيقها يستلزم عدة متطلبات كالموارد البشرية المؤهلة و أن إدارة المعرفة في التعليم العالي تعني جميع الأنشطة والممارسات الهادفة التي تربط بين الأفراد بين مختلف المستويات والإدارات بالمنظمة التعليمية .



- محمد أحمد سلمان الرقيب ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر غزة -2011 .

#### أهداف الدراسة :

يهدف الباحث من خلال دراسته إلى التعرف على أهم متطلبات الثقافة التنظيمية و التكنولوجيا في تطبيق إدارة المعرفة وكذا الكشف عن مواصفات الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيقها و محاولة التعرف على الصفقات القيادية التي تناسب تطبيقها و العمل على تقديم توصيات حول المتطلبات التي من شأنها أن تخدم إدارة الجامعات في التطوير و التحسين المستمر .

#### نتائج الدراسة :

توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها أن تطبيق إدارة المعرفة يساعد في تحقيق أهداف الجامعات كما أنها حثت على تشجيع العاملين على توليد الأفكار الإبتكارية و توفير بيئة تنظيمية و كذا توفير هيكل تنظيمي يحقق التكامل و التنسيق و التفاعل في الموجودات المعرفية بالإضافة إلى توفير فرص التعلم و التطوير المستمر للمتعاملين و تشجيعهم على تقديم أفكارهم و توفير نظم خاصة بالبيانات لدى الجامعات أيضا توفير موقع خاص على الإنترنت متاح للجميع كل حسب حاجته .

#### - نقاط إتفاق و إختلاف دراستنا مع الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث إبراز الحاجة إلى المعرفة و كيفية إدارتها و تطبيق عملياتها التعليمية و متطلبات ذلك و التحديات و المشاكل التي تواجه قطاع التعليم العالي و لكنها تختلف من حيث الدور الذي تؤديه حيث ركز " توفيق صراع " في دراسته على جودة التعليم العالي في حين إكتفى " محمد أحمد سلمان الرقب " على دراسة المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة خاصة في الجامعات الفلسطينية في حين ركزت دراستنا على أداء المورد البشري أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

## 2- الدراسات المتعلقة بمتغير أداء المورد البشري :

- إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية " دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة FARA بالمسيلة " ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006 .

## أهداف الدراسة :

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أهم أبعاد ثقافة المؤسسة و موضوع الأداء ، حاول التعرف على العلاقة التي تربط بين كل منهما و سعى إلى دراسة إتجاهات تأثير القيم الثقافية في شكل أنماط سلوك المبحوثين ، كذلك تقديم بعض التوصيات الملائمة لتقديم حلول ممكنة للتغلب على بعض المشكلات السلوكية و كذا تقديم بعض الإقتراحات التي لها أنها ترسي قواعد لثقافة قوية بوسعها أن تدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بالإضافة إلى مساهمة في دراسة المعوقات و العراقيل الثقافية التي قد تحد من تحقيق أداء متميز .

## نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج نذكر أهمها أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي تؤثر على سلوك و أداء الموارد البشرية و تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز ، كونها أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال التي من شأنها أن تكون الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي قوي و حصة سوقية معتبرة من خلال فعالية أداء الأفراد الذي يتحدد من خلال مدى إيجابية و قوة ما يحملونه من قيم و معتقدات و تقاليد و أعراف ما يساهم في كسب ولائهم نحو تحقيق الأهداف المنوطة بكل فرد و منه تحقيق أهداف المنظمة ككل .

- حمود حيمر ، تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة " دراسة حالة حالة بعض المنظمات الإقتصادية الجزائرية " ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة سطيف ، 2017/ 2018 .

## أهداف الدراسة :

هدف الباحث من خلال دراسته إلى معرفة مستويات كفاءة الموارد البشرية العامة بالمؤسسات الجزائرية والوقوف على واقع تنمية الكفاءات بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية و كذا التعرف على مدى المساهمة الفعلية لتنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية و معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في رفع مستويات كفاءة الموارد البشرية و إعاقة تحسين أدائها بالمؤسسات الجزائرية بالإضافة إلى محاولة تقديم إقتراحات من شأنها مساعدة مدراء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية على تحسين أدائها .

## نتائج الدراسة :

خلص الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تنمية الكفاءات تعد نتيجة حتمية للتطورات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية فهو لا يختلف عن أي عامل من عوامل الإنتاج المادية الأخرى ، ضرورة التوجه إلى الإستثمار في رأس المال البشري بإعتباره ورقة رابحة في المؤسسات بالتالي برزت ضرورة تنمية الكفاءات و اللجوء إليه لتحقيق مستويات الأداء المرجوة .

- رابح يخلف ، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية " حالة سونالغاز توزيع الوسط - البلدية - " ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2007/2006 .

## أهداف الدراسة :

هدف الباحث من خلال دراسته إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء الأفراد العاملين إلى جانب تحديد الأسس التي تبنى عليها نظم التقييم الفعالة كما سعى إلى التعرف على أنظمة التقييم المطبقة ومدى فعاليتها و إبراز ضرورة تبني طرق موضوعية و فعالة في ذلك خاصة في الإتجاهات الحديثة .

## نتائج الدراسة :

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج للعل أهمها يتمثل في أن الأداء يصدر عن العامل أثناء قيامه بعمله بغية تحقيق متطلبات وظيفة يشغلها مقابل ما يتقاضاه و أنه يمكن تحديد الأداء من ثلاث جوانب المتمثلة في : النتائج المتحصل عليها و السلوك الوظيفي و الشخصية المتصف بها أثناء الأداء ، كذلك أن إدارة الموارد

البشرية تقوم بدور هام من خلال مختلف وظائفها في الإرتقاء بمستوى أداء العمال لمواجهة عوائق و محددات الأداء .

### - نقاط إتفاق وإختلاف دراستنا مع الدراسات السابقة:

إنتقلت الدراسة مع الدراسات السابقة في إختيار أحد متغيرات الدراسة و هذا من حيث إرساء الأهمية الكبيرة لأداء المورد البشري و سبل تحسينه وما يتطلبه ذلك كما إختلفت عنها من حيث إختيار المتغير الثاني حيث ركز " إلياس سالم " في دراسته على متغير الثقافة التنظيمية في حين ركز " حمود حيمر " في دراسته على متغير تنمية الكفاءات " و ركز " رابح يخلف " على متغير التقييم الفعّال للأداء ، بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن الدراسات السابقة تختلف إختلافا جوهريا من حيث المؤسسات محل الدراسة التطبيقية حيث ركزت الدراسة على مؤسسات قطاع التعليم العالي وقد تم التوصل إلى نتائج مهمة في حين إعتمدت الدراسات السابقة على المؤسسات الإقتصادية في إنجاز الدراسة التطبيقية

### 3 - الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة :

- نضال محمد الزطمة ، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء ، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة - 2011

#### أهداف الدراسة :

هدف الباحث من خلال دراسته إلى التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وأهميتها وكذا التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وتميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة وتحديد مدى إدراك العاملين فيها .

#### نتائج الدراسة :

تمكن الباحث من خلال دراسته للتوصل إلى مجموعة نتائج مهمة من بينها عدم توفر الكليات التقنية المتوسطة على خطة إستراتيجية واضحة للإستفادة من المعرفة و إدارتها بطريقة تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بأهدافها على المدى البعيد إضافة إلى أن غالبية الكليات لا تعتمد أساليب البحث العلمي بما يتعلق

بتوليد وتحديد المعرفة التي تتناسب مع حاجاتها وخططها بعيدة المدى ، أنها لا تعطي الأولوية للإشترك بقواعد البيانات المختلفة أو التواصل مع جهات يمكن أن تمثل مصدر هام للمعرفة .

- بوجمعة سميرة ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي بكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف - المسيلة - ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف / المسيلة ، 2019/2018 .

#### أهداف الدراسة :

تهدف الباحثة من خلال دراستها إلى إبراز فائدة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة و ما يعود على المجتمع كما تهدف أيضا إلى تحسين و تطوير التعليم في الكلية محل الدراسة بالإضافة إلى محاولة تحقيق التناسق والتكامل و الترابط بين أهداف الجامعة و أهداف المجتمع .

#### نتائج الدراسة :

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها كون تحسين الأداء التعليمي في تحسين كل من الأداء الأكاديمي بالإضافة إلى تحسين الأداء الإداري و الاداء المجتمعي ، كما تمكنت من التوصل من خلال الجزء التطبيقي إلى إدراك المعرفة و عدم إدراك إدارتها في الكلية محل الدراسة و توفيرها نسبيا لبيئة مناسبة لإدارة المعرفة .

#### - نقاط إتفاق و إختلاف دراستنا مع الدراسات السابقة :

إتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في إختيار متغيري الدراسة و كذا من حيث طبيعة المؤسسات محل الدراسة إلا أنها إختلفت معها في نقاط بسيطة حيث ركزت دراسة " نضال محمد الزطمة " على تميز الأداء بصفة عامة لمختلف الموارد البشرية في مؤسسات قطاع التعليم العالي من أساتذة و طلبة و إداريين بالتالي هو لم يحدد فئة خاصة على غرار الدراسة التي ركزت على أعضاء هيئة التدريس أما بالنسبة لدراسة " بوجمعة سميرة " فتختلفت من حيث طبيعة الأداء المدروس حيث تمّ التركيز على الأداء التعليمي في حين تطرقت الدراسة إلى أداء أعضاء هيئة التدريس بصفة عامة .

• **تاسعا: المنهج المستخدم و أدوات الدراسة .**

**1 - المنهج المستخدم :** في هذه الدراسة تم الإعتماد على منهجين هما المنهج الوصفي و هذا بالنسبة للجزء النظري من خلال وصف المفاهيم الأساسية المتعلقة بأبعاد الدراسة أما بالنسبة للفصل التطبيقي فقد تم الإعتماد على المنهج التحليلي من خلال وضع إستبيان لأفراد العينة و تحليل النتائج .

**2 - أدوات الدراسة :** تم الإعتماد على الإستبيان كوسيلة لجمع المعلومات التي تسمح بإختبار صحة الفرضيات المعتمدة في الدراسة على إرسال الإستبيان و تلقي الإجابات إلكترونيا ، كما تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي spss.v 23 لمعالجة المعلومات بتطبيق العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل المعلومات وتفسير النتائج .

• **عاشرا : هيكل الدراسة .**

قسمت الدراسة إلى فصلين فصل نظري و آخر تطبيقي حيث تضمن الفصل النظري مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي من خلال ثلاث مباحث ، يعالج المبحث الأول ماهية أداء المورد البشري أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد خصص لدراسة ماهية إدارة المعرفة في حين خصص المبحث الثالث لمعالجة علاقة إدارة المعرفة بالمورد البشري في قطاع التعليم العالي ، أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي من خلال تقسيمه هو الآخر إلى ثلاث مباحث ، يتضمن المبحث الأول منه نظرة حول كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة و أعضاء هيئة تدريس بها، أما المبحث الثاني منه يعالج عرض النتائج الدراسة ، أما المبحث الثالث فيدرس إختبار الفرضيات وتفسير النتائج .

## الفصل الأول :

مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد  
البشري في قطاع التعليم العالي .

**تمهيد :**

تعتبر إدارة المعرفة و أداء المورد البشري اليوم من أكثر المواضيع أهمية ففي عصر العولمة والمعلومات الذي نعيشه اليوم فإن المعرفة أصبحت تشكل ركيزة أساسية بل و ميزة تنافسية الأمر الذي يجعل مجال تطبيق إدارة المعرفة مجالا واسعا حيث لا يكاد يخلو نظام مؤسساتي من تطبيق هذه الأخيرة فيه و هذا نظرا للأهمية البالغة التي تشغلها و الدور الفعال الذي يمكن تحقيقه من خلال تفعيل تطبيقها في قطاع التعليم العالي ، كذلك هو الأمر بالنسبة لأداء المورد البشري الذي يحتل مكانة رئيسية في جميع المؤسسات فهو يعتبر أساس كل مؤسسة حيث تسعى كل منها للإهتمام بهذا العنصر و فعاليتها و النهوض بمستوياته وتحسينها وتعتبره مقياسا لإستمراريتها و نجاحها ، و تبرز العلاقة بين كل من هذين المفهومين بصفة خاصة في قطاع التعليم العالي و هذا بالنظر إلى الطبيعة الخاصة لهذا القطاع الذي يرتكز في الأساس على المعرفة و المورد البشري كما تجدر الإشارة إلى دورها الفعال على تحسين أداء مخرجاته سواء كانت أفرادا أم أعمالا فنجد أن كل فرد في هذا القطاع يستفيد من قيمة مضافة تبرز على مستوى أدائه في مؤسسته و نضيف إلى ذلك مستويات مخرجاته البحثية التي تعكس مستوى أداء نخبتها سواء كان بين أعضاء أحد مؤسسات القطاع أو بين مختلف مؤسساته .

نسعى من خلال هذا الفصل إلى محاولة وضع إطار مفاهيمي واضح لكل من مفهومي إدارة المعرفة وأداء المورد البشري على إعتبارهما المتغيرات الأساسية و محاولة الربط بين هذين الأخيرين من خلال تقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول :** مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري .

**المبحث الثاني :** ماهية إدارة المعرفة .

**المبحث الثالث :** إدارة المعرفة و تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .



## المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري .

يعتبر المورد البشري أحد أهم موارد المؤسسة و هذا نظرا لأهميته الكبيرة و الدور الرئيسي الذي يؤديه ولهذا تهتم به المؤسسات و تركز على حسن سير عملياته و تحسين مستواه ، سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على كل من أداء المورد البشري و مختلف المفاهيم المتعلقة به و بتحسينه .

### المطلب الأول : مفهوم أداء المورد البشري .

يعتبر أداء المورد البشري من بين أوسع المفاهيم التي تتم دراستها و بكثرة و هذا بالنظر لأهميته البالغة و الدور الرئيسي الذي يؤديه في المؤسسات ، للتعرف أكثر على هذا المفهوم يجب التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية التي ترتبط به و هو ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا المطلب .

### الفرع الأول : مفهوم المورد البشري .

يعتبر المورد البشري ركيزة أساسية فهو يحتل مكانة واسعة من حيث الأهمية و الدور، و قد تعددت الأعمال و البحوث و الدراسات في هذا الإطار لما له من أهمية .

### أولا : تعريف المورد البشري .

تم تقديم جملة من التعاريف للمورد البشري في إطار بحوث و إجتهادات الباحثين نذكر من بينها ما يلي :

- يعرف المورد البشري على أنه " جميع الناس العاملين بالمؤسسة سواء رؤساء كانوا أو مرؤوسين والذين يتم توظيفهم بغرض أداء وظائف المؤسسة و أعمالها في ظل ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط أنماطهم السلوكية من خلال مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات والإجراءات التي تنظم أداء المهام و الوظائف الموكلة إليهم بما يضمن تحقيق رسالتها و أهداف إستراتيجيتها المستقبلية". (بومجان، 2015/2014، الصفحات 2-3) .

الملاحظ من خلال هذا التعريف أن المورد البشري يمثل ركيزة أساسية و إستراتيجية لتأدية مهام وحسن سير عمليات و وظائف و كل ما له علاقة بنشاط المؤسسة ، بالتالي يحتل المورد البشري مكانة و يأخذ أهمية جد بالغة بالنسبة للمؤسسة .

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

- يعرف أيضا على أنه " مجمل الأفراد المشاركين في جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة على اختلافها من رسم للأهداف و السياسات و النشاطات و إنجاز للأعمال ، تنقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات و المتمثلة في كل من الموارد : ( الإحترافية ، القيادية ، الإشرافية ، الإتحادات العالمية ، باقي الموارد المشاركة ) " . (سيد، الصفحات 12-13)

الملاحظ من خلال هذا التعريف هو أن المورد البشري يصنف وفقا لطبيعة الأنشطة و الأعمال التي يقوم بها في مؤسسته .

- كما يعرف على أنه " أولئك الأفراد المؤهلين الحاملين للمهارات و القدرات المناسبة لأداء أنواع معينة من الأعمال و الذين يملكون رغبة أدائها باقتناع و حماس . " ، يحمل هذا التعرف في طياته صفتين أساسيتين في تركيب المورد البشري و المتمثلتين في ( صفة القدرة على أداء الأعمال و صفة الرغبة في ذلك ) ، فإن أهم عامل لنجاح المؤسسة و تفوقها في محيط أعمالها يتلخص في إمتلاكها لمورد بشري متميز و الذي يمثل مصدرا للإبداع و الإبتكار و أثمن و أهم أصول المؤسسة ، كذلك تمثل مصدرا حقيقيا لتعظيم القيمة المضافة و القدرة على تحويل التحديات التي يمكن أن تواجهها إلى قدرات تنافسية قوية. (مناصرية و زرقون، 2013، الصفحات 2-3)

في الأخير يمكن تعريفه على أنه " أهم مورد في المؤسسة و الذي يتشكل في الأساس من كل الأفراد العاملين فيها حيث تساهم جهودهم مجتمعة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة " .

### ثانيا : أهمية المورد البشري .

يمكن إيجاز أهمية المورد البشري في النقاط التالية :

- يمنح المورد البشري للمؤسسة قدرة تنافسية و هو الأمر الذي يعكس مستواها أمام منافسيها و مدى قدرتها على الإستمرار خصوصا عندما تستثمر المؤسسة في ما يتمتع به الفرد من قدرات ذهنية ومهارات علمية و طاقات للإبداع و الإبتكار .

- يحقق المورد البشري ثروة و إيرادات للمؤسسة و هذا عن طريق الإستغلال الأمثل للمهارات و المعارف و الطاقات و الإستثمار فيها ، في حين يؤدي كبح هذه المهارات و إهمالها و عدم دعمها إلى كبح قدرات الفرد و جعله عاجزا مما يمنعه من التحول و الإستعداد اللازم لأداء مهام متخصصة في المؤسسة. (عيشي ع.، 2012، صفحة 77)

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

- كون المورد البشري يمثل عنصرا أساسيا لتحقيق الكفاءة الإنتاجية و أن الآلات و المعدات و العناصر المادية الأخرى ما هي إلا عوامل مساعدة للعنصر البشري . (نوري و كورتل، 2011، صفحة 32)

### الفرع الثاني : مفهوم أداء المورد البشري .

يعبر الأداء البشري و بصورة مباشرة عن الجهود المبذولة نحو تحقيق نتيجة المؤسسة و مستواها الذي تسعى و تهدف للوصول إليه ، كما يعكس مدى قدرة تحملها و إستمراريتها في المجال متكيفة مع مختلف الظروف التي يفرضها المحيط و طبيعة نشاطها بناء على ما تملكه هذه المؤسسات من طاقات و مهارات بشرية.

### أولا : تعريف أداء المورد البشري .

تعددت التعاريف و المساهمات المقدمة في هذا المجال و التي نذكر من بينها ما يلي :

- في تعريف توماس و جيلبرت للأداء " و الذي ميزا فيه بين مفهوم كل من السلوك و الأداء و كذا الإنجاز ، فحسبا لهما فإن السلوك هو كل تصرفات الأفراد داخل المؤسسة التي يعملون بها في حين أن الإنجاز هو الناتج المتحصل عليه من تلك الأعمال بعد التوقف لكن الأداء هو الناتج الذي يتحقق بعد المزج و التفاعل الذي يحصل بين كل من السلوك و الإنجاز معا " . (دروش و مصطفى، 2018، صفحة 70)

- تم تعريفه أيضا على أنه " إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة " . (إلياس، 2006/2005، صفحة 56)

- يعرف أيضا على أنه " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و الذي يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة " . (بورغدة و دريس، 2015، صفحة 843)

- ورد في تعريف آخر أنه " هو ناتج التفاعل بين كل من الجهد و الإمكانيات و إدراك الدور " . (صديان و بوشخي، 2016، صفحة 165)

- كما يعرف أيضا على أنه " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين " . (الشريف، 2013)

- عرف أيضا على أنه " مفهوم يأخذ جوانب عديدة فوفقا لبعده الأعمال فإنه يعبر عن ربحية الشركة أو السهم ، و وفقا للبعد الإستراتيجي فإنه يعبر عن الإجراءات المتخذة لتحقيق هدف الإستدامة ، و يعبر

عن البحث عن الحلول وفق زوايا متعددة من حيث بعد التنافسية" ([https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-\(01055895/file/Chapitre\\_indicateurs\\_LUMD.pdf](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-(01055895/file/Chapitre_indicateurs_LUMD.pdf))

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

- ورد في تعريف آخر أنه " مفهوم يتوافق مع تحقيق الأهداف و النتائج المتوقعة ليس كذلك فقط بل وخلق قيمة الأمر الذي يرتبط بالضرورة بزيادة الأرباح " . (Galdemar, Leopold, & Marie-odile, 2012, p. 9)
- تم تعريفه كذلك على أنه " مفهوم يتضمن ثلاث معاني أساسية فهو يعبر عن النجاح و هو نتيجة لإجراء بالإضافة إلى كونه إجراء في حد ذاته ، يعني في العموم تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها و مهما تنوعت " . (Abourrig & Moktar Vallould, 2007/2008, p. 4)
- بعد عرض مختلف التعاريف السابقة يمكن القول أن أداء المورد البشري هو " نتاج الجهد المبذول من طرفه في المؤسسة فكريا كان أو عضليا من أجل تحقيق المهام المسطرة مسبقا و الذي يؤثر بصورة مباشرة على مكانة المؤسسة تطورها و نموها " .

### ثانيا : محددات أداء المورد البشري .

لعل الهدف الأساسي لأي مؤسسة كانت هو زيادة إنتاجها و تطويره ، الأمر الذي لا يتحقق إلا من خلال الأداء الأفضل و الأمثل لأفرادها و الذي يعتبر نتيجة العلاقة المتداخلة بين كل من العناصر التالية :

- **الجهد** : و هو القوة التي تحرك الفرد لأداء مهامه ، يبين قوة الرغبة و الحماس في الأداء و التي تتعكس في درجة الجهد المبذول و مثابته و استمراره في الأداء . (بوبرطخ، 2012/2011، صفحة 10)

- **الإدراك** : و هو بمثابة تصور للفرد عن عمله و انطباعه حول السلوك و الأنشطة المكونة له والطريقة الواجب إتباعها في أداء مهامه و المؤثرات في محيطه ، يترجمها في شكل معلومات تتمثل في توجيهات يحاول من خلاله إدراك دوره في العمل بشكل إيجابي، حيث يكون الفرد على دراية تامة بمدى ضرورة التزامه بالقوانين و اللوائح المنظمة لعمله و احترام أوقات العمل و المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مهامه في ظل ظروف عمل ملائمة . (رحمون، 2014/2013، الصفحات 73-74)

- **القدرة** : و التي تعرف على أنها الإستعداد و القدرات الذهنية و البدنية لأداء مهام متعددة . (القحمانى، 2015، صفحة 81)

- **العوامل البيئية** : توجد بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرة الفرد و التي بإمكانها التأثير على مستوى أدائه ، يمكن أن نذكر من بينها ( الظروف المادية ، الإضاءة ، الضوضاء ، ترتيب الآلات ، حرارة الأجهزة ، التعليم ، السياسات ، التصميم التنظيمي ، التدريب ، الحظ

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

(والصدفة ...) ، في إطار ذلك تتحدد أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة بالقيام بتوفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين وتأمين بيئة عمل مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى قدر ممكن . (يخلف، 2007/2006، الصفحات 12-13)

### المطلب الثاني : تحسين أداء المورد البشري .

يعتبر تحسين أداء المورد البشري عنصرا في غاية الأهمية فهو يعكس الجهود المكرسة من أجل النهوض بأداء الفرد و نتائجه المحققة للمؤسسة و هو ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا المطلب .

### الفرع الأول : مفهوم تحسين أداء المورد البشري.

تعددت المساهمات من قبل الباحثين في إطار توضيح أهمية و مكانة هذا الأخير بغية تعزيزه بهدف تحقيق مستويات أداء متميزة و هو ما سنحاول التطرق إليه .

### أولا : تعريف تحسين أداء المورد البشري .

تتعدد التعاريف و المساهمات في هذا الإطار و التي نذكر من بينها :

- يعرف على أنه " عملية تتطلب عادة في مضمونها تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكذا قياس كل من المستوى الفعلي ثم تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين كلاهما أي المستوى الفعلي و المستهدف منه وتحليل مدى تطوره ، في الأخير يتم رسم برامج هادفة لسد هذه الفجوات بمعنى تحسين و تطوير الأداء". (مسعودة و سعاد، 2009، صفحة 5)

- كما عرف أيضا على أنه " عملية منظمة تعتمد في مضمونها على توظيف مجموعة من الطرق والإستراتيجيات بهدف الرفع من مستوى الأداء المنظم و الحصول على أفضل النتائج بالتالي تحسين الأداء فهو نشاط يقوم بفحص الأنظمة الحالية و إعداد خطة لتحسين مخرجاتها". تتضمن هذه العملية في مضمونها مبادئ محددة و المتمثلة في كل من الإلتزام و القيادة ، معرفة و تقدير العملاء ، مشاركة كل الموظفين ، القياس المستمر للأداء و مقارنة النتائج . بالإضافة إلى كل ما سبق طرحه تجدر الإشارة إلى ضرورة تأسيس المؤسسة لبنية تحتية صلبة تؤكد إشتراك الرؤساء في مختلف العمليات من تخطيط و دعم ومراقبة ، تنسيق للعمليات وتطوير للنظام و نقل موحد للمعلومات بحيث يصبح من الممكن الحصول على تقارير دورية و متابعة مجددة . (جبين، 2009، صفحة 147)

ثانيا : أهمية تحسين أداء المورد البشري . (حيمر ، 2018/2017، صفحة 127)

يمكن أن نذكر من بينها ما يلي :

- تسمح عملية تحسين الأداء بتحقيق قيمة مضافة لكل من المورد البشري و المؤسسة في الوقت ذاته .
- تعتبر عملية تحسين أداء المورد البشري علاجا للخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للمورد البشري في مؤسسته و ضمانا لتحقيق الأداء المستهدف .
- تسمح عملية تحسن أداء المورد البشري بتحقيق قيادة فعالة له و توفير متطلبات إدارتها .
- تساهم عملية تحسين أداء المورد البشري في توفير المتابعة الدائمة لتطورات أدائه في المؤسسة .

ثالثا : خطوات عملية تحسين أداء المورد البشري . (الحايك، 2016، صفحة 47)

يمكن تلخيصها في خمسة خطوات أساسية تتمثل في :

- **الخطوة الأولى :** تحليل الأداء و الذي يرتبط بمفهومين أساسيين في تحليل بيئة العمل فإما أن يرتبط بالوضع المرغوب فيه و الذي يعكس القدرات و الإمكانيات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة أي أن يتم المقارنة على أساس الأداء الذي تطمح و تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ، أو أن يرتبط بالوضع الفعلي الذي يصف مستوى الأداء الحقيقي للعمل والإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة بالفعل .
- **الخطوة الثانية :** البحث عن جذور المسببات و ذلك من خلال البحث العميق و السعي نحو إكتشاف الأسباب .
- **الخطوة الثالثة :** إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة .
- **الخطوة الرابعة :** تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة .
- **الخطوة الخامسة :** مراقبة و تقييم الأداء .

من خلال ما سبق طرحه نستنتج أن عملية تحسين الأداء هي عملية تقوم في الأساس على التحليل حيث يتم تحديد مستويات الأداء و النتائج الحالية ومقارنتها بما تطمح و تسعى المؤسسة إلى تحقيقه و في سياق ذلك تقوم المؤسسة بالبحث في الأسباب التي تحول و تحقيق أهدافها المسطرة كما تختار الوسيلة الأنسب للتدخل وتصحيح الوضع نحو ما يتناسب و أهدافها المرجوة في الأخير تقوم بتطبيق ثم مراقبة هذه الوسيلة ساعية إلى النهوض بمستويات الأداء نحو المستويات المتوقعة .

رابعاً : الفرق بين تحسين و تطوير أداء المورد البشري .

يخط الكثير بين المفهومين إلا أنه يجدر الإشارة إلى الاختلاف بينهما فلكل منهما مفهومه الخاص وخصائص تفرقه عن الآخر فإن المقصود بتحسين الأداء هو علاج القصور أو الانحراف في مستوى أداء المورد البشري الفعلي عن المستوى المستهدف من قبل المؤسسة لأسباب تتعلق بعناصر الأداء سواء في المدى القصير أو المتوسط ، في حين أن مفهوم التطوير يعني الوصول بمستوى أداء المورد البشري إلى مستوى أعلى من مستوياتهم السابقة حتى و إن لم يكن هناك قصور في مستوى الأداء الأمر الذي يسمح لها و يمكنها من التفوق على منافسيها و منه فإن التحسين يعني الإصلاح و الصيانة و هو لا يتطلب وقتاً طويلاً على غرار التطوير الذي يستمر لفترة أطول ، إضافة إلى كون التحسين يعد بمثابة ضرورة حتمية لتصحيح خلل ما في حالة ملاحظة تدني مستوى الأداء في حين أن التطوير يعد بمثابة خيار إستراتيجي يهدف للرقى بأداء المورد البشري إلى أعلى المستويات . (حيمر، 2016، الصفحات 125-126)

الفرع الثاني : معيقات تحسين أداء المورد البشري .

توجد مجموعة من المعوقات التي من شأنها أن تعرقل عملية تحسين أداء المورد البشري و التي يجب مراعاتها و الإحاطة بها و هذا من أجل تجنب نتائجها السلبية التي قد تؤثر بها على أداء المورد البشري وتتمثل هذه المعوقات في ما يلي :

أولاً : معيقات شخصية . (حيمر، 2018/2017، صفحة 142)

مصدرها المورد البشري في حد ذاته و من بين أبرز هذه المعوقات ما يلي :

- مركزية عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة و عدم تفويض السلطات .
- التركيز المفرط على الإيجابيات و إهمال الجوانب السلبية في أداء المورد البشري .
- عدم القدرة على التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء .
- التركيز على التفاصيل و إهمال جوهر الأداء .
- توقف تفكير المورد البشري في التحسين و التسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل .
- قلة المساعدات من طرف المحيطين بالمورد البشري المعنية بعملية التحسين .
- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية .

ثانيا : معيقات على مستوى المؤسسة . (حيمر ، 2018/2017، الصفحات 142-143)

نذكر منها :

- عدم مرونة الوظائف .
- بطء الإجراءات الإدارية .
- عدم فعالية نظام المعلومات و الإتصال بالمؤسسة .
- سوء العلاقات بين أفراد المؤسسة .
- أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم الذي يعتبر وسيلة أساسية لتحقيق ذلك.

لا تعتبر عملية تجاوز هذه العراقيل أمرا مستحيلا و يتحقق ذلك عن طريق تضافر الجهود الفردية والجامعية للأفراد بإختلاف مهامهم و وظائفهم داخل المؤسسة طالما كانت تسعى لتحقيق مصالحها الشخصية في إطار المصلحة العامة للمؤسسة .

**المطلب الثالث : تقييم أداء المورد البشري .**

يعتبر تقييم أداء المورد البشري عملية أساسية بالنسبة للمؤسسة تعتمد عليها في مراقبة سير أنشطتها وفق ما يحقق لها أهدافها الإستراتيجية ، تختلف المؤسسات من ناحية كيفية تطبيق هذه الأخيرة و مدتها ، فهي تعتبر تكلفة بالنسبة لها إلا أنها بالغة الأهمية و لا يمكن التخلي عنها و هو ما سنحاول إيضاحه من خلال هذا المطلب .

**الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء المورد البشري .**

من خلال هذا الفرع سنتعرف على أهم مفاهيم تقييم أداء المورد البشري و تقويمه بالإضافة إلى أهم الإختلافات بين كل من تقييم و تقويم أداء المورد البشري .

**أولا : تعريف تقييم أداء المورد البشري .**

تعددت التعاريف و المساهمات في هذا الإطار و التي نخص بالذكر منها ما يلي :

- تعرف عملية تقييم الأداء على أنها " العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته و ما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء " . (جادالرب، 2009، صفحة 50)



- تعرف أيضا على أنها " عملية تحليل و تقييم أنماط و مستويات أداء العاملين و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة لتقويم و ترشيد هذه الأنماط و المستويات ". (أبولنصر م.، 2008، صفحة 148)

- كما عرفت على أنها " نظام رسمي تضعه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، و يشمل مجموعة من الأسس و القواعد العملية و الإجراءات ، التي وفقا لها تتم عملية تقييم المورد البشري في المؤسسة ، و يتم التقييم في كل مستويات المنظمة " . (سودي، 2012/2011، صفحة 22)

- و تعرف أيضا أنها " المراقبة المستمرة للإنجازات ، البرامج ، الأنشطة ، المشاريع ، الوظائف في المؤسسة و تسجيلها " . (ريغة، 2014/2013، صفحة 22)

- و في تعريف آخر أنها " وفقا لهذه العملية يتم قياس الأداء الفعلي للأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة فيها و طبيعة سلوكهم بالإضافة إلى مدى إستعدادهم لتحسين و تطوير ما يقدمونه هو الأمر الذي يسمح بإكتشاف جوانب القوة و الضعف و مستوى الإنجاز الذي يقدمونه بهدف معالجة جوانب الضعف و دعم و تعزيز جوانب القوة لديهم " (النجار، 2013، صفحة 24)

- كما يعرف أيضا على أنه " نظام منظم و رسمي يهدف في الأساس إلى قياس و تقييم التأثير على الخصائص ، سلوكيات ، نتائج المورد البشري الذي يشغل منصب معين " (Mokhtaria, 2013/2014, p. Sans )

بعد عرض مختلف التعاريف السالفة الذكر يمكن القول أن تقييم أداء المورد البشري عملية رقابية تمارسها المؤسسة بهدف قياس مستويات الأداء و الكشف عن مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة و القيام بالإجراءات اللازمة التي من شأنها التحسين بما يتوافق و تحقيق أهدافها .

**ثانيا : أهمية تقييم أداء المورد البشري . (حسين، 2012، الصفحات 218-219)**

يمكن أن نوجز أهمية تقييم أداء المورد البشري في ما يلي :

- تسمح عملية تقييم الأداء بالنسبة للمورد البشري بتوحيد الخصائص و الصفات المتعلقة بكل سلوك و بكل وظيفة في المؤسسة .

- يعمل تقييم أداء المورد البشري على تحقيق التعاون و المشاركة الفعالة بين الرؤساء و المرؤوسين وهذا وفقا لخطوات واضحة و معروفة للجميع و بشكل واضح و صريح .

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

- يساهم تقييم أداء المورد البشري في تطوير معدلات و كذا مقاييس الأداء بصورة دائمة و هذا من خلال المراجعة المستمرة لتلك المعايير و الإجراءات و التعديلات المناسبة حسب ما تقتضيه الحاجة .
- تقدم عملية تقييم أداء المورد البشري مراجعة دائمة و مستمرة للتغيرات التكنولوجية و الإقتصادية وغيرها من المتغيرات التي من شأنها التأثير على كفاءة و فعالية المعدلات و المعايير القائمة .

### الفرع الثاني : الفرق بين تقييم و تقويم أداء المورد البشري .

نظرا للتشابه الكبير بين المصطلحين وجب التفرقة بين كل منهما حيث أن تقييم الأداء كما سبق وأشرنا عملية تهدف في مضمونها إلى كشف و تحليل الإيجابيات و السلبيات و مناطق القوة و الضعف في الأداء الحالي أي الفعلي للعاملين بشكل فردي أو جماعي كان في المؤسسة (أبولنصر م.، 2008، صفحة 139) في حين أن تقويم الأداء عبارة عن أسلوب يسمح للمؤسسة بإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته و القيام بمسؤولياته في وظيفته و يسمح أيضا بتحديد كل من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، و مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات و مسؤوليات وظيفته ، مدى قدرته على تحمل الواجبات والمسؤوليات الإضافية التي قد توكل إليه . (أبوشندي، 2011، صفحة 95)

من خلال التعاريف المطروحة أعلاه نخلص إلى أن تقويم الأداء يعكس الهدف الأساسي لإجراء المتابعة و تقييم الأداء الذي تقوم به المؤسسة ألا و هو أخذ الحكم ، على عكس التقييم الذي يهدف إلى التحليل والكشف عن مختلف نقاط القوة و الضعف ، الإيجابيات و السلبيات ، فإن التقييم يعتبر المرآة العاكسة للوضع القائم والذي يتم الحصول عليه نتاج عملية التقييم بالتالي يمكن القول أن التقييم ما هو إلا تعبير قائم على نتائج عملية التقييم .

### المطلب الرابع : طرق و معايير تقييم أداء المورد البشري .

تتعدد الخيارات المتاحة أمام المؤسسة من حيث الطريقة المعتمدة في عملية تقييم الأداء و مختلف المعايير الموضوعية لتقييمه و هو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب .

الفرع الأول : طرق تقييم أداء المورد البشري .

تختلف هذه الطرق من حيث أهداف العملية بحد ذاتها أو طبيعة الوظائف أو المورد البشري المعني

بالتقييم و التي يمكن أن نذكر من بينها على العموم ما يلي :

**أولاً : طريقة التوزيع الإجباري :** تستند هذه الطريقة أساسا في مضمونها على التوزيع الطبيعي و وفقا لها فإنه يتم توزيع مستوى الكفاءة في شكل منحني طبيعي ثم يتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين نسبة 10% من عدد الموظفين و 20 % لمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط و 40 % لمجموعة أدائهم متوسط و إعطاء 20 % لمجموعة أدائهم تحت المتوسط و أخيرا 10 % لمجموعة أدائهم ضعيف ، الأساس في هذه الطريقة هو إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات ( الدرجات ) المختلفة. (حسونه، 2008، صفحة 152)

**ثانيا : طريقة الإدارة بالأهداف :** توحى هذه الطريقة إلى أن العبرة تكمن في النتائج التي يستطيع الفرد تحقيقها وهذا بعيدا عن السلوك و الصفات الشخصية له ، تمر العملية بخطوات معينة بدءا بتحديد فترة التنفيذ إلى متابعة الرئيس بمتابعة تحقيق الأهداف و تقييم ذلك لمعرفة ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوسين بالإضافة إلى مقارنة النتائج الفعلية التي يحققها الأفراد مع النتائج المخطط لها من قبل المؤسسة . (اللبدي، 2015، صفحة 22)

**ثالثا : المقياس السلوكي المتدرج :** صمم هذا المقياس لتحديد أبعاد الأداء و مواكبة سلوك المرؤوس ، من خلال محاولة تدريجية تساهم في تقييم أداء العاملين ، يشترط لفعالية هذه الطريقة أن يمتلك المقيم عدد كبير من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة و غير الفعالة في الأداء لكل وظيفة على وجه الخصوص ، ثم ومن خلال خبرته التي تمنحه القدرة على الحكم يتم وضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج حتى يعكس السلوك و التصرف المقبول والمرفوض منه ، و تأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة أداء المرؤوس وسلوكه لكل بعد من الأبعاد كذلك تحديد أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحدد مسبقا . (أبوخطب، 2009، صفحة 32)

الفرع الثاني : معايير تقييم أداء المورد البشري .

توجد مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها بناء عملية التقييم الأمر الذي يجعل العملية أكثر تنظيماً و هذا من خلال إستجابة الطرق و الأساليب المعتمدة إلى هذه المعايير الأمر الذي يجعلها قابلة للتنفيذ .

أولاً : تعريف معايير تقييم أداء المورد البشري .

تم تعريفها على أنها " ذلك الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد و يقارن به للحكم عليه أو هي تلك المستويات التي تعتبر الأداء جيداً و مرضياً " . (يخلف، 2007/2006، صفحة 54)

ثانياً : أنواع معايير تقييم أداء المورد البشري .

يمكن تصنيفها كالآتي :

- **المعايير الشخصية للمورد البشري** : غالباً ما تركز هذه المعايير في الأساس على قدرة الموظف على بذل جهوده و العطاء و تحقيق الذات و البراعة و اللياقة التي يتحلى بها الموظف في مختلف المواقف التي قد تواجه سير الأنشطة و مدى النضج الإنفعالي و إستواء الشخصية ، على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعب إمكانية تقييم العوامل الشخصية نظراً لأسباب التالية :

- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير صادق موضوعي بحسب فهم القائم بعملية التقييم .

- عدم وجود إتفاق عام حول المعايير الشخصية لتقييم أداء العاملين .

- كون تقييم الشخصية يمس الجانب الشخصي للعامل و ليس الجانب العملي له الأمر الذي قد يؤثر سلباً على نفسيته ( عدائية ، حساسية ، سلوك دفاعي ) ، و من ثم يؤثر سلباً على أدائه . (بوبرطخ،

2012/2011، الصفحات 23-24)

- **معايير نواتج أداء المورد البشري** : هي عبارة عن محصلة الأداء النهائية و الهدف الأول من عملية التقييم كلها كما يسهل قياسها في معظم الأوقات فهي تتمثل في حقيقة الأمر في حجم و كمية الإنتاج و جودته و الزمن المحدد له وعدد الحوادث و تكلفة تحقيق النتائج . (رجم و مناصرية، 2018،

صفحة 4)

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

- **معايير سلوك أداء العاملين :** يتمثل عادة في الأفعال و التصرفات و العادات التي يتبعها العامل في أدائه لعمله ، يمكن قياس سلوكه على أساس إحتزامه لوقت العمل مثلا ، معالجة شكاوي العملاء ، إدارة الإجتماعات ، كتابة التقارير ، المواظبة على العمل بالإضافة إلى التعاون مع الزملاء و حل المشكلات و إتخاذ القرارات بالتالي كل ما يصدر عن الموظف في محيط نشاطه . (رجم و مناصرية، 2018، صفحة 4)

**ثالثا : خصائص معايير تقييم أداء المورد البشري .**

حتى يكون المعيار دقيقا و ذا فعالية يجب أن يتطابق مع مجموعة من الخصائص التي تعتبر رئيسة نذكر من بينها ما يلي :

- **الصدق :** مفاده أن يعتمد التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة المرتبطة بإنتاجية و أداء الفرد ، أي وجوب التعلق بالعوامل الداخلة في المقياس بالخصائص التي يتطلبها أداء العمل ، يتحدد صدق المقياس بقياس الأجزاء الهامة المكونة للوظيفة و المتعلقة بفاعلية الأداء. (سالم، 2006، صفحة 58)

- **الفعالية بثقافة المؤسسة :** تفقد العلاقات الشخصية في التعيين و الترقية و المكافآت نظام تقييم الأداء دوره و فعاليته لذلك وجب تطهير ثقافة المؤسسة من مثل هذه الممارسات . (سالم، 2006، صفحة 58)

- **التحديد :** هو ذلك الكم الذي يوفره المقياس للمستخدم من إرشادات و توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات . (سالم، 2006، صفحة 59)

- **الثبات :** يقصد به الإستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات متباينة أو من قبل أشخاص مختلفين ، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت إلى آخر ومن شخص إلى آخر عندما يكون أداء العامل ثابتا . (يخلف، 2007/2006، صفحة 60)

- **التمييز :** يعكس قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء ، و ذلك من أجل تمييز الجهود بين أداء الأفراد أو المجموعات بغية إتخاذ القرارات المتعلقة بالتحفيز والتدريب و التطوير... إلخ . (يخلف، 2007/2006، صفحة 60)

- **القبول :** يقصد به قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم و اقتناعهم به و المقياس المقبول هو ذلك المقياس الذي يشير إلى العدالة و يعبر عن الأداء الفعلي للعاملين . (سالم، 2006، صفحة 59)

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

- سهولة الإستخدام : لا بد أن يتصف المقياس المتبع في القيام بعملية تقييم الأداء بالوضوح والسهولة في الإستعمال مع مراعاة الوقت المطلوب كما يجب أن يكون مناسباً لكل من الرؤساء و المرؤوسين في الوقت ذاته. (يخلف، 2007/2006، صفحة 60)

### المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة .

تعتبر إدارة المعرفة من الممارسات الحديثة التي تتبناها المؤسسات اليوم ذلك كونها تساعدها بشكل كبير في نشاطها ، و قد تعاضم دور هذه الأخيرة نظراً لكونها وسيلة فعالة لتحسين مستوى الأداء الفردي بشكل خاص و المؤسساتي بشكل عام و هو ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا المبحث .

#### المطلب الأول : ماهية المعرفة .

تعتبر المعرفة اليوم عنصراً أساسياً تعتمد عليه المؤسسة و تثيره ، لقد زاد الإهتمام كثيراً بالمعرفة وخاصة في الآونة الأخيرة نتيجة لتوسع الوعي ، و قد أصبحت المعرفة اليوم تمثل مورداً أساسياً و إستراتيجياً لنشاط المؤسسة ليس كذلك فقط بل و ميزة تنافسية سنحاول في هذا المطلب التعرف على ذلك بالإضافة للتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالمعرفة .

#### الفرع الأول : مفهوم المعرفة .

تعتبر المعرفة من المفاهيم الأساسية و هذا بالنظر إلى أهميتها الكبيرة في شتى المجالات ، سنتطرق في هذا الفرع لأهم التعريفات التي قدمت للمعرفة و خصائصها و كذا مختلف أنواعها .

#### أولاً : تعريف المعرفة .

تعددت التعاريف و المساهمات في هذا المجال و التي نذكر من بينها ما يلي :

- المعرفة لغة وهي " إدراك الشيء و فهمه على ما هو عليه أو الإدراك الجزئي البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب ، لذلك يقال عرفت الله دون علمته " . (نوي، 2011/2010، صفحة

(13)

- تعرف أيضاً على أنها " ذلك المخزون الهائل من المعلومات الذي يملكه العقل البشري ، معيار المعرفة و أصلها و سببها ، حيث أن العقل البشري يعالج بيانات و معلومات ضخمة لتكوين المعاني عن طريق بناء علاقات بين البيانات و المعلومات الأمر الذي يجعل للتجارب التي نعيشها معنى ثم

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

يقوم عقلنا بعملية دعم التخطيط و تحديد طرق الإستجابة للحقائق المدركة ، في هذا السياق تتشكل و تتكون المعرفة " . (الخوري، 2015، صفحة 27)

- تعرف أيضا أنها " ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة ، أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية " . (نوي، 2010/2011، صفحة 13)
- ورد في تعريف آخر للمعرفة أنها " مزيج متطور من الخبرة ، المعلومات ، رؤية الخبراء ، و دمج للخبرات والمعلومات الجديدة و كذا المعايير وحتى تتضمن هذه المعرفة قيمة فإنه يجب إدراج الإضافات البشرية للسياق و الخبرة و التفسير لها و ضرورة إدراجها في المستودعات و لتسهيل عملية الحصول عليها عند الحاجة لإستخدامها " ( [https://www.researchgate.net/publication/314500732\\_What\\_is\\_Knowledge\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/314500732_What_is_Knowledge_Management))

بعد عرض مختلف التعريفات السابقة يمكن القول أن المعرفة هي " ذلك الرصيد المعرفي الذي يتشكل في ذهن العنصر البشري و ينمو بالمشاركة الفعالة بين المجموعات و المقصود بالمشاركة الفعالة هو نقل المعرفة كما هي دون محاولة الفرد الإستحواذ على جزء منها أو إخفائه " .

ثانيا : خصائص المعرفة . (نجم، 2008، الصفحات 26-29)

تتميز المعرفة بجملة من الخصائص و التي يمكن أن نذكر من بينها ما يلي :

- **المعرفة غير ملموسة** : يقصد بها أن المعرفة بأشكالها ليست أشياء لكونها غير ملموسة و فقط بل وأنها لا تستهلك بالإستخدام ، لا يمكن الإستحواذ عليها من قبل المشتري عند البيع بل تتولد ذاتيا عند كل عملية بيع أو إستشارة أو تبادل .
- **المعرفة لا تقاس و ليس لها أبعاد** : أي يصعب تحديد أبعادها و كذا قياسها بالمقارنة بالأشياء التي تكون قابلة للعد و الإحصاء و قابلة للنمذجة و التنبؤ .

حسب كل من هوسيل و بيل فإن للمعرفة جملة خصائص أخرى نذكر من بينها ما يلي : (طالب و

الجنابي، 2009، صفحة 57)

- المعرفة تتولد و هو ما يمثله الأفراد المبتكرون .

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

- بإمكان المعرفة أن تموت و المقصود بذلك هو أنها لا تسجل فبعض المعارف تموت بموت الشخص الذي يحملها و البعض يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة .
- يمكن للمعرفة أن تمتلك كبراءات الإختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية .
- المعرفة متجذرة في الأفراد إذ أن هناك الكثير من المعارف التنظيمية التي يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد و أن هناك معارف فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة .
- يمكن تخزين المعرفة سواء على الورق و بالأقلام و الأشرطة أما الآن على وسائل الخزن الإلكترونية .
- المعرفة قابلة للتصنيف و هو ما يقصد به أنه يمكن إدراج المعارف ضمن أطر متنوعة كما هو الحال في معرفة الأدلة و المعرفة العلمية و المهارة .

أضاف تايلور مجموعة من الخصائص هي كالاتي : (طالب و الجنابي، 2009، الصفحات 57-58)

- المعرفة تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة و أنها تحصل نتيجة تعلمهم المستمر .
- تنتقل المعرفة ضمناً و بشكل صريح أيضا ، كل فرد يمتلك مقدار من المعرفة العامة و الخاصة كما أن كل مهارة تتضمن مهارة خاصة ترتبط بها .

### الفرع الثاني : أنواع المعرفة .

يختلف الباحثون و الكتاب من حيث تصنيف أنواع المعرفة إستنادا إلى معايير مختلفة نخص بالذكر تصنيف الباحثين NANAKO ET TAKPUCHI و اللذان يعتمدان التصنيف الآتي :

#### أولا : المعرفة الظاهرة .

- المعرفة الظاهرة أو الصريحة هي تلك المعرفة الرسمية و المنظمة التي يمكن ترميزها و كتابتها بالإضافة لإمكانية نقلها للآخرين بسهولة بإستخدام مختلف الوثائق الإلكترونية أو المكتوبة . (الشمي، 2009، صفحة 50)

- تعرف أيضا على أنها " معرفة رسمية قياسية تتواجد في شكل رموز قابلة للنقل والتعليم تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونا مثل براءات الإختراع و حقوق النشر ، الأسرار التجارية و التصميمات



الصناعية ، تجسد أكثر فيشكل منتجات الشركة و خدماتها ، إجراءات العمل و خططها ، و مصفوفات أعمالها ... إلخ . ( جعيج و براهيمى ، 2011 ، صفحة 8 )

- كما تعرف أيضا أنها " المعرفة الواضحة ، المصنفة و المنفصلة ، في شكل رمزي و / أو لغة طبيعية وتتضمن كل العناصر الملموسة و يعبر عنها أنها معرفة جماعية ، تأخذ شكل معرفة مصاعغة و مرمزة في شكل مادي (قواعد ، بيانات ، إجراءات و خطط ، نماذج ، خوارزميات ، وثائق ، تحاليل ، تأليف ... إلخ ) أو مضمنة في الأنظمة الإدارية الآلية و هي تعتبر من أكثر أنواع المعرفة موضوعية ، عقلانية و تقنية يمكن نقلها بسهولة و مشاركتها بين الأفراد . ( طاطة ، 2016/2017 ، صفحة 45 )
- كما ورد أنها " تلك المعرفة التي يسهل إتقاطها و تدوينها في المستندات أو قواعد البيانات ككتيبات التعليمات أو الإجراءات المكتوبة و الجدير بالذكر أنها تتميز بكونها أكثر تنظيما و وضوحا و مرتبة كما يمكن تخزينها بشكل يسهل عملية استرجاعها و استخدامها مستقبلا " ( Brun, 2005, p. 6 )
- في الأخير يمكن تعريفها على أنها " تلك المعرفة التي يمكن ملاحظتها و التي تكون سهلة الإنتقال داخل فرق العمل و بتكلفة منخفضة " .

#### ثانيا : المعرفة الضمنية .

- كلمة ضماني مشتقة من كلمة لاتينية و التي تعني " صامت " أو " سري " فالمعرفة الضمنية تعرف على أنها " معرفة تعرفها و لا تعبر عنها ، و هي تشير للمعرفة الشخصية التي تحتوي على معاني داخلية و نماذج ذهنية و خبرات و تبصر و بديهية و شعور حدسي ، و هي نوعان الأول تقني يعود إلى عمق المعرفة أما الثاني فهو ذو بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني و نماذج ذهنية و معتقدات و إدراكات تقود الأفراد في أفعالهم و سلوكياتهم اليومية " . ( بوزناق ، 2012/2013 ، صفحة 5 )
- جاء في تعريف آخر لها أنها " تلك المعارف المتعلقة بالمهارات مقرها عقل و قلب كل فرد ؛ تصعب عملية نقلها بين الأفراد ، قد تكون فنية أو إدراكية ، يتم إكتسابها جراء تراكمات سابقة و غالبا ما تكون ذات طابع خاص الأمر الذي يزيد عملية إكتسابها صعوبة كونها مختزلة في عقل صاحب المعرفة " . ( الطاهر ن. ، 2009 ، صفحة 14 )

- كما تعرف أيضا على أنها " معرفة غير رسمية و ذاتية ، و المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية و تعتبر معرفة شخصية تخص الفرد ، ما يميزها أنها صعبة الترميز و التقديم بالتالي النقل والمشاركة ؛ تعتمد على الحدس و المهارة و الخبرة و التفكير ؛ تعتمد على المعتقدات و الطموحات

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

الشخصية كما يطلق عليها أيضا المعرفة الملتصقة لأنها تتجسد في عمل الأفراد و فرق العمل داخل المؤسسة ، يعبر عنها بالمعرفة الخفية و هذا لإعتمادها على الخبرة و الصعوبة في تحويلها بالتكنولوجيا إنما بالتفاعل الإجتماعي ، تعبر عن تلك المفاهيم والإتجاهات و الصور الذهنية و أنماط التفكير المتعلقة بالأفراد كما تعبر أيضا على القدرات الجسمية و الفكرية على التحليل والإدراك المحفوظة في ذاكرتهم . (سلطاني، 2013/2012، صفحة 11)

- تعرف أيضا على أنها " معرفة ذهنية يصعب توضيحها و إضفاء الطابع الرسمي عليها " . (

[https://perso.liris.cnrs.fr/alain.mille/enseignements/master\\_ia/rapports\\_2006/gestion\\_\(des\\_connaissances%20\\_4\\_pages.pdf](https://perso.liris.cnrs.fr/alain.mille/enseignements/master_ia/rapports_2006/gestion_(des_connaissances%20_4_pages.pdf)

في الأخير يمكن تعريفها على أنها " كل معرفة شخصية يصعب في غالب الأحيان ملاحظتها أو شرحها بالتالي يصعب نقلها و مشاركتها بين فرق العمل كما قد تتطلب تكلفة مرتفعة لذلك .

### الفرع الثالث: مصادر المعرفة .

تنقسم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية و مصادر خارجية كما يلي :

#### أولا : المصادر الداخلية . (القهيوري، 2013، صفحة 23)

تتمثل عموما في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة على أختلاف مواضيعها أو مجالاتها و التي يمكن للمؤسسة الإستفادة منها من خلال تعلم الأفراد و الجماعات و المؤسسة بالإضافة للتكنولوجيا المتوفرة لديها ومن أمثلة ذلك ما يلي :

- الحوار و العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة .
- المكتبات الإلكترونية .
- الإستراتيجية و المؤتمرات الداخلية .
- التعلم الصفي .

#### ثانيا : المصادر الخارجية . (فواز و مجدي، 2017، صفحة 228)

المصادر الناتجة عن طبيعة علاقة المؤسسة مع باقي عناصر بيئتها على إختلافهم من موردين أو زبائن و دولة و غيرهم من باقي المؤسسات ، كما أنه قد تم حصر هذه العناصر في :

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

- **الزبائن** :يشكلون مصدرا أساسيا للمعلومات بالتالي المعرفة و هو ما يجب أن تأخذه المؤسسة بعين الإعتبار و العمل على تطوير قدرتها على الإصغاء و التفاعل والإستجابة السريعة لمتطلباتهم وإشباع حاجاتهم أكثر حتى تزيد قيمة و مصداقية المعلومات المتحصل عليها من طرفهم .
- **الموردون** : يشكلون المصدر الأول و الأساسي و الأكثر أهمية فيما يتعلق بالمعرفة المرتبطة بالسوق الصناعية و الموارد و مواصفاتها و خدماتها .
- **المنافسون** : تسعى المؤسسات المنافسة إلى إستقطاب و إغراء أفراد المعرفة من المؤسسة فإن أي تسرب لأفرادها تجاه المنافسين هو بمثابة سرقة و سلب لمواردها الأكثر حيوية .
- **الشركاء** : يشكلون المصدر الذي يمكن أن يوفر للمؤسسة بطريقة جاهزة و سريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معارف و خبرات ، و يتم بالتشارك و التحالف مع المؤسسات الأخرى بشكل متكامل وإيجابي .

### المطلب الثاني : ماهية إدارة المعرفة .

تعتبر إدارة المعرفة وسيلة تتشكل من مجموعة من العمليات التي تقوم المؤسسات بتطبيقها نحو إستغلال أحسن للمعرفة ، من خلال مجموعة من الأنشطة و العمليات المرتبة التي تساعدها في النهاية على الإستفادة وكذا تطوير موردها المعرفي .

### الفرع الأول : مفهوم إدارة المعرفة .

تعتبر إدارة المعرفة من بين العمليات المتبعة من قبل المؤسسات اليوم و التي أصبحت جد ضرورية و هذا بالنظر إلى أهميتها البالغة لما تحققه لها من تميز و فعالية في الأداء و تحقيق للأهداف .

### أولا : تعريف إدارة المعرفة .

تتعدد التعاريف التي قدمها الباحثون و المجتهدون في هذا المجال التي نذكر منها ما يلي :

- تعرف إدارة المعرفة على أنها " الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات و المعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مختلف مصادرها و حفظها و تخزينها و تطويرها و زيادتها " . (الطاهر ع،،

(2010، صفحة 41)

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

- تعرف أيضا أنها " تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق و توليف المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية و التنظيمية ، بحيث يجري تحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية " . (نورالدين، 2010، صفحة 32)
- ورد في تعريف آخر أنها " عملية تجميع و إبتكار المعرفة بكفاءة و إدارة قاعدة المعرفة و تسهيل المشاركة فيها ، من أجل تطبيقها بفعالية في المؤسسة " . (مسلم، 2015، صفحة 22)
- عرفت أيضا أنها " مجموعة من الإستراتيجيات و التراكمات التي تعمل على تعظيم كل من الموارد الفكرية و المعلوماتية من خلال مجموعة من العمليات الشفافة و التكنولوجية المتعلقة بإيجاد و جمع و مشاركة و إعادة تجميع و إستخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الفردية و التعاون في عمل المعرفة و زيادة الإبتكار و إتخاذ القرارات " . (العطوي، 2015، صفحة 50)

- تعرف إدارة المعرفة أيضا على أنها " مجمل العمليات التي تضعها المؤسسة و الخطط و الإجراءات التي تهدف من خلالها إلى تعظيم أصولها المعرفية " . [https://www.groupeiscae.ma/wp-content/uploads/2015/05/Th%C3%A8se-LA-GESTION-DE-LA-CONTINUITE-DES-CONNAISSANCES-DANS-LES-ORGANISATIONS-\(PUBLIQUES-de-Said-EL-MOUSTAFID.pdf](https://www.groupeiscae.ma/wp-content/uploads/2015/05/Th%C3%A8se-LA-GESTION-DE-LA-CONTINUITE-DES-CONNAISSANCES-DANS-LES-ORGANISATIONS-(PUBLIQUES-de-Said-EL-MOUSTAFID.pdf)
- عرفت أيضا على أنها " إستراتيجية تسمح بالحصول على المعرفة الصحيحة للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب و المساعدة على مشاركة المعلومات فيما بينهم و وضعها في نطاق العمل بطرق تدعم تحسين الأداء التنظيمي " . (Girard, 2015, p. 2)

بعد عرض مختلف التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة المعرفة هي " مجموعة من الخطوات المنظمة التي تتبعها المؤسسة من أجل الحصول على المعرفة و تطويرها و إستغلالها بأحسن طريقة تحقق مصالحها وأهدافها " .

**ثانيا : أهمية إدارة المعرفة .** (جرادات، المعاني، و الصالح، 2010، الصفحات 82-83)

تعتبر إدارة المعرفة من أبرز العمليات المتبعة في المؤسسات و هذا بالنظر إلى أهميتها البالغة والتي يمكن أن تتلخص في ما يلي :

- تظهر أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة في الأهداف التي تسعى المؤسسة نحو تحقيقها و التي لعل أهمها يتمثل في توفير المعرفة للمؤسسة و بشكل دائم و القيام بترجمتها إلى سلوك عملي يخدم

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

- أهداف المؤسسة محققة الكفاءة و الفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة و كذا تنظيمها بطريقة تسمح لها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للمؤسسة وكذا المساهمة في إزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة متطلبات البيئة بجميع أنواعها .
- تسمح إدارة المعرفة بزيادة عوائد المؤسسة و رضا العاملين و ولائهم تجاهها كما أنها تسمح بتحسين موقفها التنافسي و هذا من خلال التركيز على المجهودات الغير ملموسة و صعوبة القياس ، و التي تظهر نتائجها على المدى الطويل .

### الفرع الثاني : عمليات إدارة المعرفة .

تتعدد مساهمات الباحثين في هذا الإطار و الملاحظ أنه لم يوجد توافق بين ما قدمه الباحثون في عدد وتسمية و ترتيب هذه المراحل نذكر من بين هذه المساهمات .

### أولاً : التصنيف الأول .

قسم هذا التصنيف عمليات إدارة المعرفة إلى أربعة مراحل كما يلي :

- **إكتساب و توليد المعرفة** : هي مجموعة من العمليات التي تشمل أو تتضمن كل من أسر، شراء ، إمتصاص ، إبتكار ، إكتساب ، خلق المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصين ومراكز المعرفة و المنافسون و العملاء و قواعد البيانات و الوثائق و العقول و غيرها من خلال إستخدام العديد من الوسائل و الطرق و الأدوات من المشاركة في ورشات العمل و المحاضرات و التدريب و التعلم . (مدلل، 2012، صفحة 36)
- **تخزين المعرفة** : تعتبر عملية التخزين بالغة الأهمية فإلى جانب إنشاء و إكتساب المعرفة فإنه لا بد من حفظها بشكل لائق حتى يتم الوصول إليها عند حاجتها في وقت لاحق و هو الأمر الذي يسمح بإستخدامها أكثر من مرة تتشكل هذه العملية من إلتقاط ، نسخ ، تفسير... إلخ للمعرفة. (Lgbinovia & Ikenwe, 2018, p. 31)
- **توزيع المعرفة** : تتجسد في القدرة على إيصال المعرفة لكل نقاط العمل و ذلك عن طريق الإستخدام والمشاركة و تبادل الأفكار و الخبرات و المهارات باستخدام نظم الإتصال الرسمية هذا فيما يخص المعرفة الصريحة أما بالنسبة للمعرفة الضمنية أي تلك التي تبني في تفكير المستخدمين فهي في حاجة

إلى إعداد مخطط لنشرها و مشاركتها بين الأفراد حتى لا تفقدها المؤسسة و تتمكن من الإستفادة منها.  
(باير و بلقوم، 2011، صفحة 4)

- **تطبيق المعرفة** : تتجلى أهمية إدارة المعرفة و يبرز دورها الفعال بشكل مباشر في أداء المؤسسة وهذا عند إستخدامها في إتخاذ القرارات و تنفيذ المهام و ذلك بالإعتماد على تطبيق المعارف المتوفرة والعمليات المستخدمة في إكتشاف المزيد منها و إلتقاطها و حفظها و كلما كانت المراحل التي تسبق عملية التطبيق أدق و أصح كان إتخاذ القرارات أكثر فعالية ، من حيث محاولة تطبيق القرارات الصحيحة في الوقت المناسب و المكان المناسب و الطريقة الأصح للإستفادة منها ساعة في إطار ذلك إلى الإشراف و التوجيه الأمثل و لا يتم نقل هذه المعارف صراحة و إنما ضمناً مما يسمح بالسير الحسن لعمليات المؤسسات و التخلص من العمليات الروتينية لإختصار الوقت و الجهد و تحسين سير العمل و أداء العاملين بالمؤسسات . (طيبي، 2010، صفحة 106)

#### **ثانيا : التصنيف الثاني .**

قدمه الباحثان NONAKA ET TAKEUCHI و الذي حاولا من خلاله إيضاح كيفية تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية أو صريحة ، و من معرفة صريحة إلى صريحة أو ضمنية و حسباً لهما فإن توليد المعرفة يرجع للتفاعل الديناميكي بين المعرفة الضمنية و الصريحة في أربعة إتجاهات و هو ما سنحاول إيضاحه من خلال النقاط التالية :

- **تحويل المعرفة ( التنشئة الإجتماعية )** : و تعتبر أول مرحلة من مراحل تطور المعرفة و هي تلك العملية التي يتم فيها تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية و يتم ذلك عن طريق إنشاء معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل بين كل من الأفراد و العاملين أو بين العاملين و الزبائن ، الموردين ، المستفيدين من منتجات و خدمات المؤسسة ، و التي يتم تبادلها بين الأفراد بصورة شخصية من خلال أنشطة مشتركة فيها و تبادل للمعلومات و المعارف و الخبرات . (عبدنايف و النعيمي، 2013)

- **التجسيد ( الإخراج و الإظهار )** : تعتبر ثاني مرحلة من مراحل تطور المعرفة و التي يتم فيها تحويل المعرفة من ضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة مكتوبة أو بأشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين أي هي التعبير عن المعرفة الضمنية و التي تتم عن طريق التعلم في العمل . (بوزناق، 2014/2013، صفحة 17)

- **الدمج ( المعرفة المركبة )** : ثالث مرحلة من مراحل تكوين المعرفة يتم خلال هذه العملية تحويل المعرفة من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة و هذا عن طريق الإتصال بالجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها و فهرستها و وضعها على شكل قواعد معلومات مما يتيح أمر الحصول عليها للجميع عند الحاجة إليها. (حلموس، 2010/2011، صفحة 39)
- **التدويت** : تعتبر رابع مرحلة من مراحل تطوير المعرفة تتضمن هذه العملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية و هذا من خلال تكرار أداء المهمة و الممارسة و التمرين داخل العمل ، تعتمد هذه العملية في تنفيذها على بعدين الأول يتعلق بتجسيد المعرفة الصريحة في النشاط و الممارسة أما الأخرى فتتعلق باستخدام التجارب و المحاكاة خلال التعلم . (الزعبي، 2015، صفحة 83)

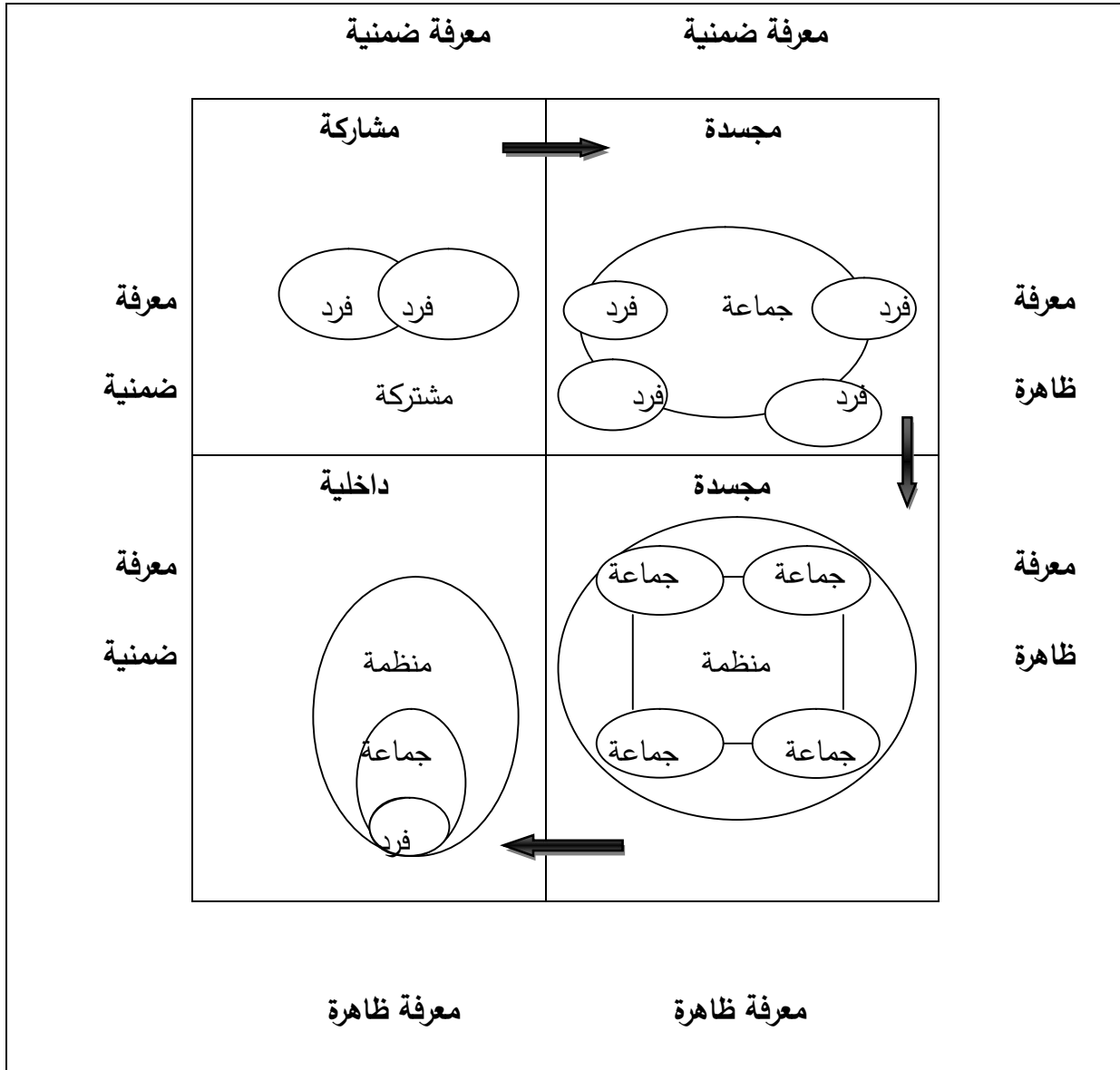
من خلال ما سبق التطرق إليه يمكن تلخيص عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة في المراحل الأربعة السالفة الذكر حيث أن المعرفة تنتقل في بداية الأمر بين الأشخاص عن طريق الملاحظة والمشاركة أثناء العمل في فريق و التعاون داخل المؤسسة في شكل معرفة ضمنية ثم يتم شرح هذه المعرفة و تبسيطها و تدوينها حتى تصبح معرفة ظاهرة و متاحة ، بعد ذلك يتم اللجوء إلى باقي المؤسسات أو عناصر المحيط ليتم توضيح هذه المعرفة أكثر و تصحيحها لتصبح معرفة ظاهرة توضيحية ، في الأخير يتم تضمين هذه المعرفة بعد أن أصبحت معرفة واضحة لتعود إلى طبيعتها الأولى كمعرفة شخصية و لكن عامة حتى يتم الإعتماد عليها كأساس لتطوير معارف جديدة ذات علاقة بها .

يمكن توضيح ما سلف ذكره إنطلاقاً من الشكل الموضح أدناه الذي يشرح آلية سير العمليات السالفة

الذكر حسب تصنيف كل من المفكرين NONAKA ET TAKEUCHI و الذي يتضمن أربع مراحل

أساسية كما هي موضحة في الشكل أدناه :

الشكل رقم ( 01 - 01 ) : شكل يوضح نموذج ( SECI ) في شركة NONAKA



المصدر : عبد الستار العلي و عمار إبراهيم قنديلجي و غسان العمري ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2012 .

الفرع الثالث : تحديات و متطلبات تطبيق إدارة المعرفة .

في إطار تطبيق إدارة المعرفة و تبنيها يتوجب على المؤسسة مراعاة بعض النقاط الأساسية لنجاح وفعالية سير العملية كما تواجه المؤسسة عدة عراقيل و معوقات قد تؤثر على فعالية هذه الأداة التي تعتبر في غاية الأهمية بالنسبة لها ، و هو ما سيتم إيضاحه في ما يلي .



أولاً : تحديات تطبيق إدارة المعرفة . (ماضي، 2010، صفحة 47)

تتلخص عموماً في أربع تحديات بارزة تواجهها المؤسسة هي كالاتي :

- 1- التحدي التقني : المتمثل في تصميم الأنظمة المعلوماتية التي تساعد الأفراد .
- 2- التحدي الإجتماعي : و المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة و دعم التنوع لتشجيع الإبداع .
- 3- تحدي الإدارة : المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة .
- 4- التحدي الشخصي : المتمثل في الإنفتاح على أفكار الآخرين و الرغبة و السعي المتواصل للمعرفة الجديدة .

ثانياً : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة . (الرقب، 2011، صفحة 31)

هناك مجموعة من العناصر الواجب توفرها من أجل تطبيق سليم و إستغلال أنسب لعملية إدارة المعرفة بحيث يتوجب أن تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر و المتغيرات ، توجد أربع متغيرات تتفاعل فيما بينها و تؤثر في عملية إدارة المعرفة هي :

- الهيكل التنظيمي : و الذي يجب أن يتصف بالمرونة ليستطيع الأفراد مشاركة إبداعاتهم و إظهارها حتى يمكن الإستفادة منها .
- تكنولوجيا المعلومات : و التي تشكل بنية تحتية ضرورية و الممتلكة من التقنيات اللازمة .
- القيادة التنظيمية : و التي تتلخص في الموارد البشرية اللازمة و مختلف العمليات المتعلقة بتدريبها و تطويرها و تنميتها .
- الثقافة التنظيمية : و هي الثقافة الداعمة لإنتاج المعرفة و تأسيس بيئة تنظيمية تقوم على المشاركة والخبرات المهنية .

المطلب الثالث : علاقة إدارة المعرفة بالمورد البشري .

ترتبط إدارة المعرفة بمورد جد أساسي في المؤسسة ألا و هو المورد البشري و الذي يعتبر ركيزة أساسية تقوم على أساسها المؤسسة ، و تربط تلك الأخيرة به من خلال مجموعة من العلاقات فقد تؤثر أو تتأثر به .

الفرع الأول : أثر إدارة المعرفة على العاملين . (زرور و عرابة، 2014، صفحة 130)

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة فيمكن لها أن تفصل في عملية التعلم لديهم من خلال بعضهم البعض بالإضافة إلى مصادر المعرفة الخارجية ، كما يسمح التعلم للمؤسسة بالنمو و القدرة على التغيير إستجابة للظروف السائدة ، تتسبب إدارة المعرفة أيضا في بناء قدرات التعلم لديهم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي يمكنهم مواجهتها أثناء تأدية نشاط المؤسسة و عموما فإن إدارة المعرفة تسمح بتحقيق ثلاث أهداف هي :

- توسيع الخبرات لدى العاملين .

- دعم و زيادة رضا الزبائن عن المنظمة و أدائها .

- زيادة الربح و العوائد .

الفرع الثاني : أثر إدارة المعرفة على الأداء الكلي . (فيرنانديز، سابيروال، و وهبي، 2014، صفحة 127)

يصنف إلى صنفين و هما كالآتي :

أولا : التأثير المباشر: يحدث هذا التأثير نتيجة لإستخدام المعرفة بهدف إستحداث منتجات مبتكرة لجني الإيرادات و الأرباح و الذي قد يرتبط بالتكاليف أيضا ، يمكن أن يربطها برؤية المؤسسة أو إستراتيجيتها ، الأمر الملاحظ في تحسين نسبة العائد على الإستثمار .

ثانيا : التأثير الغير مباشر : و الذي يحدث في مجال العمل على سبيل المثال و الذي يعزز بدوره من درجة الولاء لدى العملاء ، هذا التأثير قد يحدث نتيجة إستخدام المعرفة في إكتساب موقف تفاوضي مميز أمام المنافسين أو المنظمات الشريكة و الذي يعد قياسه مسألة صعبة .

الفرع الثالث : مستقبل إدارة المعرفة . (العلي، قنديلجي، و العمري، 2006، الصفحات 282-286)

يفترض أن تولى إدارة المعرفة و لتطبيقاتها مستقبلا أهمية أكبر و هذا لزيادة قدراتها و جدارتها المعرفية خاصة في مجال تقييم الموجودات الغير ملموسة التي لعل أهمها يتمثل في المورد البشري و الإستثمار فيه كونه يعتبر أهم مورد بالنسبة لها ، كما تجدر الإشارة إلى أنه يتوجب على المؤسسة مستقبلا الإهتمام أكثر بالعوامل التالية :

- العامل الإنساني : المتمثل في الإستقطاب و المحافظة و التنمية و تطوير العامل البشري .

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

- عامل المشاركة : كل ما يتعلق بنقل و نشر المعرفة الضمنية داخل المؤسسة .
- العامل الإجتماعي : من خلال إعطاء المعلومات في الوقت و المكان المناسب و ضرورة العمل الجماعي بتعاون و تنسيق و تضامن الأمر الذي يؤكد تبني المؤسسة للثقافة التنظيمية و القيم الداعمة.
- عامل الإبتكار و الإبداع : و الذي يتلخص في توليد أفكار جديدة إبداعية الأمر الذي يتطلب التشجيع و الدعم .
- التحول من الفضاء المادي إلى الفضاء الإلكتروني : سيشهد المستقبل المزيد من التحول إلى الفضاء الإلكتروني هو الأمر الذي يفرض أن يقود المؤسسات إلى المزيد من التعاونيات مع عمالها و توفير سلاسل الدعم اللازمة لإبداعات السوق الكفؤ المستقبلي .
- مزج معرفة الخبراء مع التكنولوجيا : من خلال مزج معرفة و خبرة الخبراء مع التكنولوجيا و هو ما يعتبر هدفا رئيسيا لإدارة المعرفة فهو في النهاية يؤدي إلى تعزيز القيمة الإقتصادية للمؤسسات في المستقبل .

### المبحث الثالث : إدارة المعرفة و تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

تعتبر إدارة المعرفة من بين أهم المواضيع التي يتم معالجتها بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي اليوم و هذا نظرا للطبيعة الخاصة لنشاط هذه المؤسسات التي تتركز بشكل أساسي على المعارف و كل العمليات المتعلقة بها توليدها ، إكتسابها ، تخزينها ، نشرها و جميع العمليات التي تتعلق بالمعرفة و هو ما سنحاول إيضاحه من خلال هذا المبحث .

### المطلب الأول : ماهية إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي .

يعتبر قطاع التعليم العالي من أهم القطاعات التي تشكل المعرفة أحد أبرز مرتكزاته ، فعلى مستوى هذا الأخير يتم إنشاء و تكوين نخبة من الأفراد المزودين بمعارف أكاديمية ممنهجة و التي تسيير طبعا وفقا لعمليات مدروسة و منظمة تطبيقا لإدارة المعرفة و هذا من أجل ضمان فعالية و جودة الخدمة إعتبارا لطبيعتها الخاصة فهي تتعلق في الأساس بالذهن البشري و هو ما سنحاول إيضاحه من خلال هذا المطلب .

الفرع الأول : مفهوم قطاع التعليم العالي .

يتصدر قطاع التعليم العالي قمة الهرم التعليمي بعد كل من التعليم الإبتدائي و المتوسط ثم الثانوي ، و الذي يأخذ على عاتقه مهمة نقل و صناعة المعرفة المتخصصة في ذهن الأفراد ، الأمر الذي ينعكس على المستوى الثقافي و العلمي للمجتمعات ، فإنه و في عصر العولمة و العلم و المعرفة فإن قوة المجتمعات أصبحت تكمن في قوة البناء العقلي و الفكري لأفرادها .

أولاً : تعريف قطاع التعليم العالي .

تتعدد التعاريف و المساهمات التي تم تقديمها من طرف الدارسين و الباحثين في هذا المجال والتي يمكن أن نخص بالذكر منها ما يلي :

- يعرف على أنه " كل أنواع التعليم التي تأتي بعد مرحلة الثانوية أو ما يعادلها ، وما تقدمه الكليات المتوسطة أو المعاهد العليا و الكليات الجامعية التي تشرف على إعداد الأخصائيين على مستوى عال لتولي مسؤوليات التخطيط و الإدارة و البحث العلمي و يتوافر لديهم رصيد وافر من المعرفة في مجال تخصصهم كالأطباء و المهندسين و المعلمين و المحاسبين و غيرهم ، أي تلك المؤسسات التي تضطلع بإعداد الكوادر البشرية اللازمة للإسهام في تحمل مسؤوليات الحياة و أعباء التنمية علاوة على تنشيطها للحركة الفكرية و الثقافية و زيادة البحث العلمي في المجالات العلمية و التقنية " . (الزهراني، 2009، صفحة 97)

- و تعرفه منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية ( OCDE ) على أنه " مستوى أو مرحلة من الدراسة تلي التعليم الثانوي ، و تباشر مثل هذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي ، كالجامعات الحكومية والخاصة في الكليات و المعاهد و غيرها من المنشآت التعليمية الأخرى ، و من خلال البرامج المقدمة عبر الشبكات و الموارد الإلكترونية و الهيئات و الوكالات المضيفة العامة و الخاصة " . (الزاجي، 2014/2013، صفحة 51)

في الأخير يمكن تعريفه على أنه " كل مؤسسات التعليم العالي التي تستقبل خريجي التعليم الثانوي و التي تتولى مهمة تكوين أفراد متخصصين مؤهلين في مجال التخصص المختار من قبل الفرد و تجتهد في مسألة خلق رصيد معرفي و يعكس المستوى الثقافي للشخص المختار بعد التخرج " .

ثانيا : أهداف قطاع التعليم العالي . (زرزور، 2006/2005، الصفحات 45-46)

تتعدد الأهداف المسطرة التي تسعى مؤسسات التعليم العالي و تجتهد لتحقيقها و تتلخص أهمها في النقاط

التالية الذكر :

- يعمل قطاع التعليم العالي على تنمية المعلومات و إثراء المعارف الإنسانية الجديدة و تطويرها .
- يساهم قطاع التعليم العالي في إضافة أشياء جديدة و مبتكرة إلى المعارف الإنسانية .
- يسمح قطاع التعليم العالي بتوفير الأفكار و التكنولوجيا الجديدة و تطويرها .
- يساعد قطاع التعليم العالي على تنمية المهارات الخاصة بالتفكير عند الأفراد .
- يعمل قطاع التعليم العالي على إحداث تغييرات كمية و نوعية في الحركة العلمية و التقنية و الثقافية .
- يزيد قطاع التعليم العالي من نسبة الإهتمام بالتعريب و الترجمة و التأليف و النشر و التأكيد على إستعمال اللغة العربية في التدريس و البحث العلمي في كافة فروع المعرفة .
- يسعى قطاع التعليم العالي لمحاولة البحث عن الحقيقة و إكتشاف نظريات علمية جديدة تساهم في حل مشكلات

- يعمل قطاع التعليم العالي على ربط الجامعة بمحيطها الإقتصادي و الإجتماعي و الثقافي و ضرورة التكيف مع كل التحولات الداخلية أو الخارجية .
- يشجع قطاع التعليم العالي على القيام بالبحث عن المواهب و تدريبها و توجيهها للإستفادة منها إلى أقصى درجة .

ثالثا : أهمية قطاع التعليم العالي .

تولي سائر دول العالم اليوم إهتماما واسعا للتعليم العالي و هذا يعود لأهمية البالغة و التأثير على مختلف المجالات فقطاع التعليم العالي اليوم أصبح يشكل محورا أساسيا في إحداث التنمية الإقتصادية و النمو الإقتصادي بل و ميزة تنافسية حقيقية يصعب إكتسابها ، و بالنظر للطبيعة الخاصة التي يتميز بها القطاع والمتمثلة في الكم و النوع المتميز الذي يحمله القطاع و يتحكم به العنصر البشري من معرفة و هو ما يوفره التعليم الذي يعد بمثابة إستثمار في رأس المال البشري ، فإنه و في الوقت الحالي لم يعد ينظر للتعليم من زاوية إستهلاكية بحتة و فقط كما سبق بل ليصبح اليوم قوة إستثمارية تحقق عوائد إقتصادية حيث تقوم المؤسسات المعنية بتكوين اليد الفنية المؤهلة لمختلف الهيئات و المؤسسات ، كما تجتهد في كل ما يخص تنمية شخصية الطالب لديها و صقل مهاراته البحثية و العلمية و تسعى لغرس مجموعة من القيم و السمات التي

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

يجب أن يتصف بها الباحث العلمي خصالا و علما ، ساعية إلى تكوين فئة مؤهلة محترفة تتمتع برصيد معرفي يساهم في تطوير القطاع الذي يعملون فيه و الذين يشكلون في العموم مخرجات القطاع و يعرفهم بيتر داركر على أنهم " أولئك الذين يعملون بأيديهم و عقولهم ولكن عملهم اليدوي يعتمد على المعرفة النظرية التي تلقوها خلال التعليم العالي " و هي اليد المؤهلة التي تسعى كل الدول للحصول عليها من خلال التعليم العالي حيث تصف الخريجون من هذه المؤسسات بمجموعة سمات خاصة كالكفاية الأكاديمية و الكفاية المهنية والكفاية الثقافية ... إلخ . (غنيمة، 2015/2014، الصفحات 20-22)

### الفرع الثاني : مفهوم إدارة معرفة قطاع التعليم العالي و مبررات تطبيقها .

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة مفهوما حديثا نسبيا لمؤسسات التعليم العالي و هذا على الرغم من قدم موضوع إدارة المعرفة و أهميته البارزة إلا أنه لا يزال حديث في إطار التعليم العالي .

### أولا : تعريف إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي .

تتعدد التعاريف المطروحة في هذا المجال نذكر من بينها ما يلي :

- تعرف إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي على أنها " أسلوب أو منهج يمكن أفراد المؤسسة التعليمية من تطوير الممارسات الخاصة بجميع المعلومات و مشاركة المعارف ، لتحسين الخدمات و المنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية " . (مانع و بوزيدي، 2018، صفحة 257)
- تعرف كذلك أنها " إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسات الجامعية من تطوير مجموعة ممارسات لجمع المعلومات و مشاركة ما يعرفونه ، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات لتحسين مستوى الخدمات و المنتوجات التي تقدمها هذه المؤسسات ... " . (عريوات، 2019/2018، صفحة

(79)

في الأخير يمكن تعريفها على أنها " تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسات التابعة لقطاع التعليم العالي بما يضمن السير الحسن لكل العمليات المتعلقة بصناعة فكر المورد البشري الحامل للمعرفة الأكاديمية " .

ثانيا : مبررات تطبيق إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي . (سعيداني، 2017، الصفحات 158-159)

خلصت دراسة أعدها الباحثان Milklecka et Milkulecky عن قضايا و تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات إلى أن بيئة الجامعة تبدو بطبيعتها أنسب لتطبيق مبادئ و طرق إدارة المعرفة ، كما أنهما قد قاما بتحديد مجموعة من المبررات لذلك و هي على النحو التالي :

- كون الجامعة تمتلك بنية تحتية معلوماتية حديثة .
- كون مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمرا طبيعيا جدا بين أعضاء هيئة التدريس و المحاضرين والطلاب بصفة عامة .
- كون أحد أهم المتطلبات الأساسية التي يسعى الطالب لتحقيقها من خلال إلتحاقه بالجامعة يكمن في الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن .
- يتوفر المحيط الجامعي على بيئة ذات مناخ تنظيمي يتسم بالثقة عادة ، فلا يخاف أو يتردد أي عضو من نشر و توزيع ما لديه من معرفة .
- كون إدارة المعرفة تشكل أحد أهم المزايا التنافسية للمؤسسات الجامعية التي تحاول من خلالها تقديم العديد من الأنشطة و الخدمات التعليمية و البحثية و الإستشارية .
- توفر صناعات المعرفة في هذا المجال ، كونها مركز جذب و إستقطاب للأساتذة و الباحثين وطلبة العلم.
- كون أحد أهم وظائف هذه المؤسسات التي ينتج عنها تراكم أصول معرفية داخل المؤسسة بالتالي فهي بحاجة لإدارة فعالة .
- حرص مؤسسات التعليم العالي على القيام بدورها الأساسي و المتمثل في نشر و توزيع المعرفة بين أفراد المجتمع الذي يعد أحد أهم عمليات إدارة المعرفة .
- رغبة مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الجودة و التميز في عملياتها و مخرجاتها ، و كذلك الحصول على الإعتراف الأكاديمي .

الفرع الثالث : ممارسات و خطوات تطبيق إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي .

تعتبر إدارة المعرفة موضوعا في غاية الأهمية و خاصة في مؤسسات التعليم العالي و التي تسعى من خلال عملياتها إلى تحسين الكفاءة المعرفية المتواجدة في ذهن العنصر البشري و تعمل جاهدة على تطويرها و تتميتها ، محاولة في ذلك توفير مجموعة من المتطلبات وفق مجموعة من الخطوات المنظمة متجاوزة ومتحدية كل العقبات في طريق تحقيق ذلك .

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

### أولاً : خطوات تطبيق إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي .

تمر عملية تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بمجموعة خطوات و التي تعتبر جد أساسية نلخصها في الجدول الموضح أدناه .

#### الجدول رقم (01) : خطوات تطبيق إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي .

المراحل الأساسية :	المراحل الفرعية :	الخطوات التنظيمية :
<b>الإستراتيجية :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توضيح إستراتيجية المؤسسة .</li> <li>- تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فهم رؤية المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية و الحصول على دعم الإدارة العليا و إقناعها بتطبيق إدارة المعرفة .</li> <li>- تحليل العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و إدارة المعرفة و تحديد الأولويات الإستراتيجية لإدارة المعرفة .</li> </ul>
<b>الهيكل</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظيم الموارد البشرية (فريق إدارة المعرفة) .</li> <li>- تنظيم المعرفة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليص التغيرات في الهيكل التنظيمي إلى أقصى حد ممكن .</li> <li>- تحديد الأفراد المسؤولين ( فريق إدارة المعرفة ) .</li> <li>- تقييم و إعادة تنقية المعرفة .</li> <li>- تحليل و تحديد مواقع المعرفة .</li> </ul>
<b>الثقافة :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر ثقافة وقيم إدارة المعرفة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إشترك جميع العاملين .</li> </ul>
<b>العمليات :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل العمليات .</li> <li>- تحديد أنشطة إدارة المعرفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع عبئ العمل بشكل متوازن بين الفرق و الأفراد .</li> <li>- تبني طريقة التطبيق من الأسفل إلى الأعلى .</li> <li>- تخصيص أنشطة المعرفة المتعلقة بكل عملية من العمليات .</li> <li>- ربط أنشطة المعرفة بالعمليات</li> </ul>



## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

بشكل متزامن .		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء الأنشطة وفقا لنظام إدارة المعرفة .</li> <li>- دعم عمليات وأنشطة إدارة المعرفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد نطاق إدارة المعرفة.</li> <li>- تخصيص مكونات نظام إدارة المعرفة .</li> </ul>	<b>النظام :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رصد الإستخدام المادي ، و معرفة المستخدمين .</li> <li>- بناء معايير لتقييم نظام إدارة المعرفة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فحص نظام إدارة المعرفة .</li> <li>- تقييم نظام إدارة المعرفة .</li> <li>- تعديل و تهذيب النظام</li> </ul>	<b>التعديل :</b>

**المصدر :** بوزيداوي محمد ، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام و متميز " دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة " ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 03 ، 2013 / 2014 ، ص - ص 111 - 114 .

الملاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه هو أن تطبيق إدارة المعرفة يأخذ مجموعة من المراحل الأساسية و التي تتمثل أساسا في كل من الإستراتيجية و الهيكل و الثقافة و العمليات و النظام و أخيرا التعديل ، يتم ترجمتها هي الأخرى إلى مجموعة مراحل فرعية التي يتم تنفيذها وفقا لتوزيعها على مجموعة من الخطوات التنفيذية محاولة تحقيق إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي على أكمل وجه ، عموما فإن ذلك يتطلب منها الإحاطة و الإلمام بمتطلبات التطبيق الصحيح لعملياتها فكما يظهر في الجدول الموضح أعلاه فإنه يتم وضع إستراتيجية منظمة للموازنة بين تطبيق إدارة المعرفة و عملياتها و أهدافها مع تطبيق و أهداف الإستراتيجية العامة و هذا لضمان عدم وجود أي تعارض بين كلاهما ، كذلك يتم تعيين الفرق و الأفراد المسؤولين على عملية النشر و المشاركة بين باقي الأعضاء ثم تطبيق إدارة المعرفة و هذا وفقا لنظام سابق الإعداد و الدراسة ، فيما بعد تتم عملية التقييم بخصوص هذا النظام و فعاليته الذي يتوقع أن يحقق النتائج المرجوة منه بالإضافة إلى تقديم الملاحظات و الإقتراحات و إجراء التعديلات و التحسينات بصفة دورية لزيادة وتحسين مستوى فعالية العملية .

### ثانيا : ممارسات إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي .

تعكس في العموم الواجبات المنوطة بإدارة مؤسسات قطاع التعليم العالي ، فإنها و في إطار تفعيل عملياتها يتوجب عليها تبني هذا المنهج وفقا لإستراتيجيات معدة إعدادا جيدا و تفعيل عمليات إدارة المعرفة

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

بممارسات إيجابية و بناءة حتى تتمكن من تأدية دورها بفعالية و تميز و التي تتجسد في العلاقات المتبادلة بينها من خلال نمطين أساسيين هما كالآتي :

### 1- ممارسات إيجابية و داعمة . (صراع، 2013/2014، الصفحات 111-113)

يقصد بها جميع الممارسات التي تصدر من الأفراد العاملين في إطار مؤسسات قطاع التعليم العالي وتحقق التمكن من المعرفة ، إنشاؤها ، نشرها ، تقاسمها و التشارك فيها المتمثلة في مجموعة من العناصر المتمثلة في :

**1- 1 تحديد فجوة المعرفة :** التي تظهر من خلال حدوث فجوة بين المعرفة الموجودة و المعرفة المطلوبة للتعامل مع المواقف قد تتجسد هذه الفجوة بين الأطراف أو بين الدول أيضا ، كأن يمتلك الفرد معرفة متفوقة على باقي الأطراف أو أن تمتلك دولة معارف متفوقة عن البقية ، يمكن التمييز بين نوعين من الفجوات حيث تتمثل الأولى في فجوة المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية عندما تعكس المعرفة الصريحة إجراءات و قواعد و أنظمة أقل من تلك المتاحة في الضمنية منها أما الأخرى فتتجسد في فجوة المعرفة و العمل التي تشير أن الفرد أو المؤسسة تعمل بقدر من المعرفة أقل مما تعرفه و المعرفة لا تكون ذات فائدة ما لم تحقق قيمة في العمل.

**1- 2 تحديث و تطوير أنظمة الإتصال :** تعتبر من أهم الوسائل التي تساعد على نشر المعرفة و نقلها وتداولها و توزيعها و التشارك فيها داخل المنظمة و خارجها .

**1- 3 تعزيز ثقافة المعرفة :** و الذي يتحدد في جميع الوسائل المستخدمة لإكتشاف سلسلة السلوكيات الممكنة التي تحاول من خلالها أن تجعل المعرفة معلومة واضحة للجميع الأمر الذي يسهل من عملية خزنها و نقلها ثم إعادة إستخدامها .

**1- 4 التحفيز على إنشاء المعرفة و نشرها و تداولها :** أن إنشاء المعرفة يشكل فكرة محورية و هي ترجمة للإبتكار و الإختراع المستمر ما يؤدي لخلق قيمة مضافة ، يعتبر تقديم الحوافز للأفراد العاملين أمرا ضروريا و هذا للإستفادة من معرفتهم الضمنية و توظيفها فيما يخدم توجهات مؤسسات قطاع التعليم العالي.

**1-5-1- توظيف المعرفة و تفعيلها و الإستفادة منها :** إن توظيف المعرفة في مؤسسات قطاع التعليم العالي يساهم في إنشاء مجمع معرفي جيد قوامه أفراد المعرفة و الأدوات و الإنتاجية والإبتكار ، و جميعهم يباشرون الأنشطة المعرفية التي تمثل مصدرا حقيقيا للقدرة التنافسية .

**2- ممارسات سلبية . (صراع، 2014/2013، الصفحات 113-115)**

تمثل جميع الممارسات السلبية التي تصدر من المديرين و العاملين بمؤسسات قطاع التعليم العالي و التي تحد من المعرفة ، نشرها ، إنشائها ، تقاسمها ، و التشارك فيها تتضمن ما يلي :

**1-1 - القيادة و أساليب الرقابة التقليدية :** وفقا للأساليب التقليدية تكتسب المؤسسة المعرفة بشكل مجزأ وهذا من خلال برنامج تدريبي ، أو إجراء بحوث و دراسات معينة و لكن هذه المعرفة لا تنتشر و لا تتداول و تعجز القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع عن توظيفها و الإستفادة منها و تصبح المؤسسات التعليمية خليطا من الأفراد الذين يتمتعون بمعرفة متطورة و لكنهم في عزلة عن بعضهم البعض .

**2-2 - عدم قبول التغيير ( رفض التغيير ) :** لعل أخطر ما تواجهه المؤسسات و خاصة مؤسسات قطاع التعليم العالي عدم قبول الأفراد للتغيير و ذلك لعدة أسباب تتعلق بمعطياتهم الثقافية و الإجتماعية والوظيفية و النفسية.

**2-3 - غياب الثقافة التنظيمية :** و الذي يؤدي في الغالب إلى تراجع التقادم في مجال المعرفة ، مما يجعل مؤسسات التعليم العالي عاجزة عن تحقيق الأهداف المتوخاة منها .

**3-4 - قصور أنظمة الإتصال :** تكتسي هذه الأخيرة أهمية بالغة في الإستقطاب و النشر و التداول والتشارك المعرفي ، و لكن بالمقابل فإن أي قصور في هذا المجال يعيق التمكين من المعرفة و يعكس أثرا سلبيا على مؤسسات القطاع .

**2-5 - الإفتقار إلى التكامل بين الأنشطة :** لا بد لمؤسسات التعليم العالي من السعي لتحقيق التكامل والترابط بين جميع الأجهزة فيها ، و بين البرامج و الأنشطة و العاملين و هذا لتكوين خلية فاعلة لإدارة المعرفة وفق إستراتيجية متكاملة .

**المطلب الثاني : دور تطبيق إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي .**

يعتبر أعضاء هيئة التدريس و البحث العلمي أهم العناصر التي يجب التركيز عليها بالنسبة لقطاع التعليم العالي فهما اللذان يعكسان مستواه ، يعتبر أعضاء هيئة التدريس أهم عنصر فيه و هذا نظرا لدورهم البارز والأساسي كذلك بالنسبة للبحث العلمي الذي يعطي صورة عن مستوى مخرجات نظام قطاع التعليم العالي .

**الفرع الأول : دور تطبيق إدارة المعرفة من حيث مهام أعضاء هيئة التدريس في قطاع التعليم العالي .**

يعتبر عضو هيئة التدريس و الذي يطلق عليه كذلك : الأستاذ الجامعي ، المحاضر ، الأستاذ أهم موارد مؤسسات قطاع التعليم العالي كما هو الحال بالنسبة لباقي المؤسسات التعليمية الأخرى و يعود ذلك لعظمة دوره في العملية التعليمية ، فهذه الهيئة التدريسية في قطاع التعليم العالي هي " جميع الأشخاص المستخدمين في مؤسسات التعليم العالي للقيام بالتدريس ، البحث ، الإضطلاع بأنشطة التعمق العلمي وتقديم خدمات تعليمية للطلاب أو المجتمع بصورة عامة . (نمور ، 2011/2012، صفحة 56)

نظرا لكون أعضاء هيئة التدريس يعتبرون حجر الزاوية في مؤسسات التعليم العالي فإنه يتوجب على المؤسسات أن تقوم بتحديد أدوار و مسؤوليات أعضاء هيئة التدريس فيها ، و يتوقع منهم أن يقوموا بتأدية أدوارهم بصورة فردية أو جماعية مما يجعل عملية الإستثمار في مؤسسات قطاع التعليم العالي تحقق أهدافها المرجوة. (الزطمة، 2011، صفحة 68)

يمكن تلخيص ذلك في الدور الذي يتم تأديته تجاه طلبتهم من حيث طرق التدريس و الإرشاد و التوجيه والإشراف على بحوث الطلبة و دراستهم و تسهيل عملية التعلم و إعداد المواد التعليمية و الأدلة الدراسية ، إضافة إلى أدائه تجاه المؤسسة التي يعمل بها و التي تشمل مشاركته في الخطط و الإجتماعات وشغله لمناصب إدارية و إتخاذ القرارات و رسم السياسات و تخطيط البرامج و الخطط المشتركة في الإجتماعات و اللجان و الهيئات المتخصصة ، كما تجدر الإشارة أيضا إلى دوره تجاه محيطه و الذي يشمل بطبيعة الحال خدمة المؤسسات ذات العلاقة بالمجتمع المحلي و نشر الثقافة ، تقديم الإستشارات وإجراء الدراسات و الأبحاث التي تعالج المشكلات التي يعاني منها المجتمع و كذا تفعيل أدوارها في خدمة الطلبة الجامعيين ، و الأهم من ذلك تأهيل عضو هيئة التدريس و تطويره ذاتيا من خلال الإطلاع و البحث و المشاركة في المؤتمرات و تنظيم الزيارات و حضور حلقات النقاش و الدورات التدريبية و تبادل الزيارات مع زملاء الجامعات و الكليات

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

الأخرى ، كما يتوجب الإشارة إلى أن كل هذه الأدوار سألفة الذكر تكمل بعضها البعض لتخرج بأحسن النتائج .  
(الزطمة، 2011، الصفحات 69-70)

الفرع الثاني : دور تطبيق إدارة المعرفة من حيث البحث العلمي في قطاع التعليم العالي . (الأصباشي،  
2016، الصفحات 88-89)

يعتبر البحث العلمي نتاج تعاظم الجهود المبذولة لكل العناصر المادية منها و بالأخص البشرية بالنسبة لمؤسسات قطاع التعليم العالي ، إذ تعمل كلها ساعية إلى النهوض بمستوى البحث العلمي و ترقيته ، الملاحظ أن الجامعات في العصر الحالي أصبحت تعكس قوة و ريادة الشعب و الأمة من الناحية الثقافية و العلمية على إختلاف مراحل تطورها الإقتصادي و الإجتماعي ، حيث لم تعد رسالتها تقتصر على أهدافها التقليدية فقط من بحث و تدريس لتمتد بذلك إلى باقي نواحي الحياة ، الأمر الذي جعل من أهم واجبات الجامعات المعاصرة التفاعل مع المجتمع للبحث في حاجاته و توفير متطلباته.

يمكن إيجاز الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة المتعلق بجانب البحث العلمي في النقاط التالية :

- زيادة المنافسة و الإستجابة للمنح البحثية و عقود و فرص إجراء البحوث التجارية .
- توفير الوقت في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات و سهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن .
- تخفيض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية .
- تسهيل عملية البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة و المتداخلة .

### المطلب الثالث : إدارة المعرفة و التميز البحثي .

نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها البحث العلمي في هذا القطاع و الذي يعكس مستوى أداء المورد البشري الذي يجتهد ويسعى لأداء الأعمال البحثية و جب التطرق إلى أهمية البحث العلمي و التميز الذي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقه عن طريق تفعيل إدارة المعرفة في هذا القطاع .

### الفرع الأول : مفهوم التميز البحثي .

المسلم به أن أهم ما يقوم عليه نظام قطاع التعليم العالي هو ما يقدمه من مخرجات تعكس جهود باحثيه وأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات القطاع و الذي يخلق جوا من التنافس بين الزملاء و المؤسسات .

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

يعرف التميز البحثي أنه " تميز الأداء البحثي من خلال جودة مدخلات منظومة البحث العلمي وتفاعلها على النحو الذي يقضي إلى إنتاج معرفي و عوائد تسهم في ترقية المعرفة الإنسانية ، و في مواجهة المشكلات التنموية في المجتمع و هذا يعني أن التميز البحثي يمكن أن يشمل العناصر التالية : جودة مدخلات منظومة البحث العلمي ، جودة الأداء البحثي في مؤسسات البحث العلمي ، جودة مخرجات و عائدات البحث العلمي . (حرب، 2013، صفحة 47)

### الفرع الثاني : عوامل التميز البحثي . (حرب، 2013، صفحة 47)

يعتمد التميز البحثي في الأساس على مجموعة من العوامل التي تعتبر في غاية الأهمية كالعزيمة والإصرار على إكتساب الخبرة في كيفية الإطلاع المستمر على التطورات العلمية ، و إستيعاب أكبر قدر من المعلومات العلمية المتخصصة و ربطها العلمي برباط منظومي مع خبرة التدريب العلمي المكثف و يمكن أن تظهر محصلة هذه الخبرة في العوامل التالية :

- التميز في تدريس مقررات الدراسات العليا .
- الإشراف و المتابعة البحثية على رسائل طلاب الدراسات العليا .
- نشر البحوث العلمية و التربوية .
- تأليف كتب علمية و غيرها .
- المشاركة الفعلية في المؤتمرات .
- خدمة المجتمع .

### الفرع الثالث : معايير تفعيل التميز البحثي .

تتعدد معايير تفعيل التميز البحثي في الجامعات و منها ما يلي : (حرب، 2013، صفحة 47)

- العناية بوضع سياسات و إستراتيجيات تفعيل البحث العلمي على النطاق المجتمعي و المؤسسي داخل مؤسسات البحث بالجامعات و مراكز البحوث .
- إتباع منهجيات و أساليب بحثية متقدمة لتنفيذ مشروعات البحوث .
- التنمية المهنية للكوادر البحثية .
- توفير مقومات البنية التحتية لمنظومات البحث عن تمويل و تجهيزات و المكتبات .
- تعزيز إستقلالية الجامعات لتحقيق حرية إجراء البحوث العلمية .

## الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي .

- تعزيز فرص البحث ذات الصلة بالتنمية الاقتصادية و الإجتماعية و العمل على ربط البحوث الإجتماعية و الخدماتية .
- إعتقاد نظم مكافأة التميز البحثي على مستوى الجامعات .
- تشجيع القطاع الخاص و الوحدات الإنتاجية على تخصيص نسبة محددة للإنفاق على أنشطة البحث والتطوير .
- إتقان إستخدام مناهج البحث العلمي و تقنياته و آلياته .
- التزود بأحدث المعارف التي تتعلق بتخصصات الباحثين .
- وجود مراكز للبحث لإنتاج بحوث متميزة و الإستفادة منها في خدمة الجامعة و قطاع الإنتاج والخدمات.

تسعى مؤسسات قطاع التعليم العالي في العموم و بصفة رئيسية إلى تحقيق التميز البحثي الذي يعتبر نتيجة لتعاظم جهود أعضاء هيئة التدريس تجاه أعمالهم البحثية و إنجازاتهم العلمية ، هنا و في إطار السعي المستمر نحو تحقيق هذا التميز البحثي يتم إنشاء نخبة من صناعات المعرفة و أعمال بحثية ذات مستوى عالي يفخر بها قطاع التعليم العالي ، و بالنظر إلى شدة المنافسة في مجال التميز البحثي الذي يدفع كل مؤسسة نحو الإجتهد لتحقيق الأفضلية عن باقي مؤسسات التعليم العالي في مخرجاتهم البحثية ، ليس كذلك فقط أيضا تشتد المنافسة بين باحث و آخر مما يفتح المجال و يزيد من أهمية الموضوع و جديته ، فنجد الباحثين يجتهدون في سبيل صناعة المعرفة الأمر الذي يشجع و يحفز على الإبداع و الإبتكار و تعاظم الجهود مجتمعة و فردية في سبيل تحقيق ذلك .

## خلاصة الفصل :

تم التعرف من خلال هذا الفصل على أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من إدارة المعرفة و أداء المورد البشري حيث تعبر إدارة المعرفة عن جميع العمليات الضرورية من إكتساب و توليد و تخزين و توزيع و تطبيق للمعرفة في المؤسسة و هذا من أجل و بهدف النهوض و الإرتقاء بأداء المورد البشري و تحسينه و الذي يعكس في مضمونه الجهد المبذول من قبله و تنفيذ المهام الموكلة إليه و هو ما يؤثر بصفة مباشرة على مكانة المؤسسة و تطورها و نموها كذلك هو الأمر بالنسبة لمؤسسات قطاع التعليم العالي و هذا بالنظر للأهمية الواسعة التي تكتسيها هذه العمليات و دورها في تحسين و تطوير مستويات الأداء الخاصة بالمورد البشري بها وهذا نظرا للطبيعة الخاصة لنشاط هذا النوع من المؤسسات التي تقوم أساسا على عنصر المعرفة ، تم كذلك التطرق إلى مبررات تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالنسبة لمؤسسات قطاع التعليم العالي و ممارسات و خطوات ذلك و التأكيد على الأهمية و الدور الفعال لذلك تجاه أداء أعضاء هيئة تدريسيها و تحسينه ، و بعد التطرق إلى الجانب النظري في هذا الفصل سنحاول من خلال الفصل الثاني معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .



## الفصل الثاني :

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة  
تدريس كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم  
التسيير بجامعة بسكرة .

### تمهيد :

بعد تعرفنا في الفصل السابق على متغيرات الدراسة إدارة المعرفة و أداء المورد البشري و نظرا لأهمية إدارة المعرفة خاصة فيما يتعلق بتطبيقها في مؤسسات قطاع التعليم العالي ، و هذا بالنظر إلى دورها الفعال والرئيسي في النهوض بمستوى أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي، سننظر الآن من خلال هذا الفصل لعرض الجزء التطبيقي منه و المتمثل في دراسة أفراد العينة المتمثلين في أعضاء هيئة التدريس كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة بإستخدام أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان لجمع البيانات اللازمة و تطبيق مختلف العمليات الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي ( spss ) أو ما يطلق عليه Statistical Package for Social Sciences ، من خلال المباحث الأساسية الآتية :

**المبحث الأول :** نظرة حول كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

**المبحث الثاني :** عرض نتائج الدراسة .

**المبحث الثالث :** إختبار الفرضيات و عرض النتائج .

## المبحث الأول : نظرة حول كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

تعتبر جامعة بسكرة من بين أهم الجامعات عبر الوطن و قد تم إختيار كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ببسكرة لكونها من أول الكليات في الجامعة و كذلك لعدد أعضاء هيئة التدريس الذي يعتبر أكبر عدد بين الكليات .

### المطلب الأول : التعريف بجامعة بسكرة .

تأسست جامعة بسكرة أو ما يطلق عليها بجامعة محمد خيضر في سنة 1984 و هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثانقي و مهني تتمتع بالشخصية المعنوية و بالإستقلالية المالية ، تتشكل الجامعة من هيئات هي ( مجلس الإدارة و المجلس العلمي ) ، رئاسة الجامعة ، كليات و معاهد و ملحقات في بعض الأحيان كما تتضمن مصالح إدارية و تقنية مشتركة ، و بالنسبة إلى هيكلية النظام البيداغوجي لها فإنه يتضمن أربع نيابات وست كليات و معهد جامعي و هذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 14 - 129 الموافق ل 05 أفريل 2014 م المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98 - 219 الموافق ل 07 و المتضمن إنشاء جامعة بسكرة <http://univ-biskra.dz/index.php/en/34-universite/articles9/186-presentation-de-lumkb>

، تحتل جامعة محمد خيضر أو جامعة بسكرة المرتبة الثالثة على المستوى الوطني و المرتبة 1001+ دوليا حسب وصف أعدته Times Higher Education World ranking 2020 في طبعتها الأخيرة الصادرة في 18 سبتمبر 2019 (<http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php/ar>) .

الفرع الأول : نيابات رئاسة الجامعة . (<http://univ-biskra.dz/index.php/en/34-universite/articles9/186-presentation-de-lumkb>) .

يتشكل من أربعة نيابات هي كالاتي :

- التكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل والشهادات و كذا التكوين العالي في التدرج .
- التكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي و كذا التكوين العالي فيما بعد التدرج .
- العلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الإتصال و التضاهرات العلمية .

الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

- التنمية و الإستشراف و التوجيه .

الفرع الثاني : الكليات و المعاهد .

أولا : الكليات . (<http://univ-biskra.dz/index.php/en/34-universite/articles9/186->)  
([presentation-de-lumkb](http://univ-biskra.dz/index.php/en/34-universite/articles9/186-))

و تضم ستة كليات التالية :

- كلية العلوم و علوم الطبيعة و الحياة : قسم الرياضيات ، قسم الإعلام الآلي قسم علوم المادة ، قسم قسم علوم الأرض و علوم الكون ، قسم العلوم البيولوجية ، قسم العلوم الزراعية .
- كلية العلوم و التكنولوجيا : قسم هندسة الطرائق ، قسم الهندسة المدنية و الري ، قسم الهندسة الميكانيكية ، قسم الهندسة الكهربائية ، قسم الهندسة المعمارية .
- كلية الآداب و اللغات : قسم اللغة و الأدب العربي ، قسم الآداب و اللغات الأجنبية .
- كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية : قسم العلوم الإنسانية ، قسم العلوم الإجتماعية .
- كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير : قسم العلوم الإقتصادية ، قسم العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير .
- كلية الحقوق و العلوم السياسية : قسم الحقوق ، قسم العلوم السياسية .

ثانيا : المعهد . (<http://univ-biskra.dz/index.php/en/34-universite/articles9/186->)  
([presentation-de-lumkb](http://univ-biskra.dz/index.php/en/34-universite/articles9/186-))

المتمثل في :

- معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية : يتضمن ثلاث أقسام .
- قسم الإدارة و التسيير الرياضي .
- قسم التدريب الرياضي .
- قسم التربية الحركية .

الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

المطلب الثاني : التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .( \_

[http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php/ar/%D8%B9%D8%B1%D9%88%D8%B6-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86/%D9%87%D9%8A%D8%A6%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%B3?fbclid=IwAR1Qd8yiSjfi4EIRSY-qCI94-cANBx7mb8ODT7Y\\_93u3lAkJQfH6vqIDxmE](http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php/ar/%D8%B9%D8%B1%D9%88%D8%B6-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86/%D9%87%D9%8A%D8%A6%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%B3?fbclid=IwAR1Qd8yiSjfi4EIRSY-qCI94-cANBx7mb8ODT7Y_93u3lAkJQfH6vqIDxmE)

يعود فتح مجال التكوين في العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير بجامعة بسكرة إلى سنة 1991 حيث تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1991 - 1992 حيث كان قسما مستقلا و أول قسم في العلوم الإنسانية ، و بصدر المرسوم رقم : 89 / 397 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 الذي أوجد نظام الكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية و التي تضم أيضا قسم علوم التسيير ، و قسم الحقوق ، و في السنة الجامعية 2004 - 2005 أصبح القسم تابعا لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق لتضم اليوم أربعة أقسام هي كالآتي :

- قسم العلوم الاقتصادية : و هو أول قسم تم إنشاؤه منذ 1991 .
- قسم علوم التسيير مع إقرار الكليات بالمرسوم 98 / 397 تأسس مع بداية الموسم 1999 / 1998 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية و التسيير طبقا للمرسوم 297 / 03 ابتداء من سنة 2003 مع قسمي العلوم الاقتصادية و الإعلام الآلي للتسيير .
- قسم العلوم التجارية : أنشئ هذا القسم سنة 2005 بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أبريل 2005 والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية و التسيير .
- قسم سنة أولى جذع مشترك .

المطلب الثالث : أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

وفقا لما نشر في موقع الكلية في 18 ديسمبر 2018 فإن عدد أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة قد بلغ : 195 أستاذ و أستاذة مصنفين حسب تخصصهم حيث بلغ عدد الأساتذة تخصص إقتصاد 85 أستاذ و أستاذة ، في حين يبلغ عدد الأساتذة تخصص تسيير 77 أستاذ و أستاذة أما بالنسبة لتخصص التجارة فيضم 32 أستاذ و أستاذة و من ضمنهم 3 أساتذة تخصص

رياضيات <http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php/ar/%D8%B9%D8%B1%D9%88%D8%B6-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86/%D9%87%D9%8A%D8%A6%D8%A9->

الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

[https://www.researchgate.net/publication/354144444-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%B3?fbclid=IwAR1Qd8yiSjfi4EIRSY-qCI94-cANBx7mb8ODT7Y\\_93u3IAkJQfH6vqIDxmE](https://www.researchgate.net/publication/354144444-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%B3?fbclid=IwAR1Qd8yiSjfi4EIRSY-qCI94-cANBx7mb8ODT7Y_93u3IAkJQfH6vqIDxmE) .

الجدول رقم ( 02 - 01 ) : جدول يوضح توزيع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير حسب أقسام الكلية .

التخصص		العدد
تخصص العلوم الاقتصادية :		
عدد الأساتذة : 11 أستاذ .	عدد الأساتذة برتبة أستاذ محاضر أ :	عدد الأساتذة : 31 أستاذ .
عدد الأساتذات : 8 أستاذات .	29 أستاذ و أستاذة .	
عدد الأساتذة : 8 أستاذة .	عدد الأساتذة برتبة أستاذ محاضر ب :	عدد الأساتذات : 54 أستاذة .
عدد الأساتذات : 11 أستاذة .	16 أستاذ و أستاذة .	
عدد الأساتذة : 7 أستاذة .	عدد الأساتذة برتبة أستاذ مساعد أ : 25	عدد الأساتذات : 54 أستاذة .
عدد الأساتذات : 18 أستاذة .	أستاذ و أستاذة .	
عدد الأساتذة : لا يوجد .	عدد الأساتذة برتبة أستاذ مساعد ب : 2	عدد الأساتذات : 54 أستاذة .
عدد الأساتذات : 2 أستاذة .	أستاذ و أستاذة .	
عدد الأساتذة : 11 أستاذ .	عدد الأساتذة برتبة أستاذ : 13 أستاذ و	عدد الأساتذات : 54 أستاذة .
عدد الأساتذات : 2 أستاذة .	أستاذة .	
تخصص علوم التسيير :		

الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

عدد الأساتذة : 10 أساتذة .	عدد الأساتذة برتبة أستاذ محاضر أ :	عدد الأساتذة : 31
عدد الأساتذات : 14 أساتذة .	24 أستاذ و أستاذة .	أستاذ .
عدد الأساتذة : 4 أساتذة .	عدد الأساتذة برتبة أستاذ محاضر ب :	
عدد الأساتذات : 12 أساتذة .	16 أستاذ و أستاذة	
عدد الأساتذة : 12 أستاذ .	عدد الأساتذة برتبة أستاذ مساعد أ : 30	
عدد الأساتذات : 18 أساتذة	أستاذ و أستاذة .	عدد الأساتذات :
عدد الأساتذة : لا يوجد .	عدد الأساتذة برتبة أستاذ مساعد ب : لا	46 أستاذة .
عدد الأساتذات : لا يوجد .	يوجد .	
عدد الأساتذة : 5 أساتذة .	عدد الأساتذة برتبة أستاذ : 7 أساتذة و	
عدد الأساتذات : 2 أساتذة .	أساتذات .	
تخصص علوم تجارية : من ضمنهم 3 أساتذات تخصص رياضيات برتبة أستاذ مساعد ب .		
عدد الأساتذة : 6 أساتذة .	عدد الأساتذة برتبة أستاذ محاضر أ :	عدد الأساتذة :
عدد الأساتذات : 7 أساتذات .	13 أستاذ و أستاذة .	12
عدد الأساتذة : 1 أستاذ .	عدد الأساتذة برتبة أستاذ محاضر ب :	
عدد الأساتذات : 5 أساتذات .	6 أساتذة و أساتذات .	
عدد الأساتذة : 3 أساتذة .	عدد الأساتذة برتبة أستاذ مساعد أ : 6	
عدد الأساتذات : 3 أساتذات .	أساتذة و أساتذات .	عدد الأساتذات :
عدد الأساتذة : لا يوجد .	عدد الأساتذة برتبة أستاذ مساعد ب : 3	20

الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

عدد الأساتذات : 3 أساتذات ( تخصص رياضيات ) .	أساتذة و أستاذة .	
عدد الأساتذة : 2 أستاذ .	عدد الأساتذة برتبة أستاذ : 4 أستاذة و أستاذات .	
عدد الأساتذات : 2 أستاذة .		

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الموقع الإلكتروني للكلية الموالي : ([http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php/ar/%D8%B9%D8%B1%D9%88%D8%B6-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86/%D9%87%D9%8A%D8%A6%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%B3?fbclid=IwAR1Qd8yiSjfi4EIRSY-qCI94-cANBx7mb8ODT7Y\\_93u3IAkJQfH6vqIDxmE](http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php/ar/%D8%B9%D8%B1%D9%88%D8%B6-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86/%D9%87%D9%8A%D8%A6%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%B3?fbclid=IwAR1Qd8yiSjfi4EIRSY-qCI94-cANBx7mb8ODT7Y_93u3IAkJQfH6vqIDxmE))

### المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة .

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح مختلف مراحل إعداد الدراسة و عرض مختلف النتائج التي تم التوصل إليها و محاولة تحليلها .

#### المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة .

خصص هذا المطلب لتوضيح المجتمع الذي نحاول دراسته و العينة المأخوذة التي تم إجراء مختلف العمليات الإحصائية عليها و تحليلها .

#### الفرع الأول : مجتمع الدراسة .

يعرف مجتمع الدراسة على أنه " مجمل الأفراد شخصية كانت أو معنوية أو الأشياء التي تشكل في مجملها موضوع الدراسة أو أنها مجمل العناصر التي ترتبط بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى تعميم النتائج حولها لذا فإنه يعمل على إشراك جميع أفراد المجتمع و لكن يعتبر ذلك في غاية الصعوبة بل أنه مستحيل في غالب الحالات نظرا للعدد الكبير لأفراده و لتعذر ذلك يلجأ الباحث إلى إختيار مجموعة جزئية منه و تسمى هذه المجموعة بعينة البحث"

. ([https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/9/9\\_2020\\_01\\_29!12\\_28\\_47\\_AM.pdf](https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/9/9_2020_01_29!12_28_47_AM.pdf))



## الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

بناء على مشكلة الدراسة و أهدافها فإن مجتمع الدراسة يتحدد في جميع أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة و الذين يبلغ عددهم 195 أستاذا و أستاذة .

### الفرع الثاني : عينة الدراسة .

تم إرسال إستبانة الدراسة إلكترونيا إلى جميع أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة عبر الإيميل حيث فشلت عملية إرساله ل 57 أستاذا و أستاذة ، في حين تلقينا 55 إجابة و تم الإعتماد عليها لكونها صالحة للتحليل الإحصائي .

### المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات و خطوات بناء الإستبانة .

أثناء إعداد الدراسة تم الإعتماد على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات و صياغة الإستبانة و هو ما سنحاول التطرق إليه في ما يلي .

### الفرع الأول : المصادر الأولية .

تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة و هذا لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة حيث يعرف الإستبيان على أنه " أداة لفظية بسيطة و مباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين و من خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب و الصياغة وما شابه ذلك " (الجرجاوي، 2010، صفحة 16) ، و الذي صمم خصيصا لهذا الغرض و تحليله باستخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS ) Statistical Package for Social Sciences .

تم إعداد الإستبانة حول " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي " و قد تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين :

القسم الأول : يتعلق هذا القسم بالمعلومات الشخصية بأفراد المجتمع الإحصائي و المتمثلة في كل من (الجنس ، العمر ، الرتبة ، الخبرة ) .

القسم الثاني : يتعلق هذا القسم بموضوع الدراسة ، و الذي تم تقسيمه هو الآخر إلى محورين أساسيين هما كالاتي :

الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

**المحور الأول :** يتعلق بإدارة المعرفة يضم هذا الأخير أربعة أبعاد ( إكتساب و توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ) حيث يتضمن كل بعد 05 عبارات ما يعادل 25 عبارة .

**المحور الثاني :** يتعلق هذا المحور بأداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي من خلال 13 عبارة .

**الفرع الثاني : المصادر الثانوية .**

تم الإعتماد على مجموعة من مصادر البيانات الثانوية و هذا بغرض معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال مجموعة من الكتب ، المقالات ، المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة ، المواقع الإلكترونية .

**الفرع الثالث : خطوات بناء الإستبانة .**

لبناء الإستبانة تم إتباع الخطوات التالية :

1 - الإطلاع على مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة و الإستفادة منها في بناء الإستبانة و صياغة فقراتها .

2 - تحديد فقرات كل متغير .

3 - عرض الإستبانة على محكمين .

4 - في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على ( 33 ) فقرة .

5 - تم إعداد إستبانة إلكترونية و إرسالها عبر الإيميل .

الجدول الآتي يوضح الإطار العام للدراسة .

**الجدول رقم ( 02 - 02 ) : جدول يوضح الإطار العام للدراسة .**

الاستبيانات :	العدد :	النسبة المئوية : %
الاستبيانات التي تم إرسالها	195	100%
الاستبيانات التي فشل إرسالها	57	28.64%

الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

الإجابات التي تم تلقيها	55	%27.63
الاستبيانات الخاضعة للتحليل	55	%27.63

المصدر : من إعداد الطالبة .

تم الإعتماد على سلم لكارتر الخماسي ( Likert ) ، يتضمن 5 علامات ( غير موافق تماما ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق تماما ) كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 02 - 03 ) : جدول يوضح درجات مقياس سلم لكارتر الخماسي .

الإستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة :	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبة .

تم تحديد الحدود الدنيا و العليا لمقياس لكارتر ( Likert ) الخماسي و هذا من خلال تحديد طول فئات المقياس المستخدم في محاور الدراسة عن طريق حساب المدى (  $5-1=4$  ) ، ومن ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (  $5/4 = 0.8$  ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و المتمثلة في الواحد الصحيح و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة و هكذا أصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم ( 02 - 04 ) : جدول يوضح طول الخلية لسلم لكارتر .

الفئات :	درجة الموافقة :
( 1 - 1.79 )	غير موافق تماما
( 1.80 - 2.59 )	غير موافق
( 2.60 - 3.90 )	محايد
( 3.40 - 4.19 )	موافق
( 4.20 - 5 )	موافق تماما

المصدر : من إعداد الطالبة .

### المطلب الثالث : صدق و ثبات الإستبانة و التحقق من الثبات و الأدوات المستخدمة .

سنحاول من خلال هذا المطلب إثبات صدق و ثبات الإستبانة المعدة التي تم الإعتماد عليها في الدراسة و كذا التطرق إلى الأدوات المستخدمة في ذلك و مدى ملائمتها للدراسة .

#### الفرع الأول : صدق الإستبانة .

المقصود بصدق الإستبانة هو أن تقيس أسئلتها ما وضعت فعلا لقياسه ، و قد تم التأكد من صدق الإستبانة و هذا بالإعتماد على عرضها على محكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة و أسماء المحكمين بالملحق رقم ( 2 ) و قد تمت الإستجابة لآراء المحكمين و إجراء ما يلزم من حذف أو إضافة أو تعديل في إطار الملاحظات المقدمة ليستقر الإستبيان في صورته النهائية كما يوضحه الملحق رقم ( 1 ) .

#### الفرع الثاني : ثبات الإستبانة .

تم قياس ثبات هذه الإستبانة باستخدام الحزمة الإحصائية من خلال إستخراج معامل الثبات و هذا للتأكد من عدم حصول أي خطأ على البيانات في حال أعيدت نفس الدراسة باستخدام نفس أداة القياس و في نفس الظروف المستخدمة في الدراسة الأولى .

#### الفرع الثالث : التحقق من ثبات الإستبانة .

نضرا لحتمية قدرة الأداة على جمع المعلومات الدقيقة فإنه يتوجب أن تكون الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا ، يعتبر الثبات من بين متطلبات أداة الدراسة و لذلك تم تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة و قد تم التحقق من الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ و الذي يعتمد على اتساق أداة الفرد من فقرة إلى أخرى و هو ما يعبر عن قوة الارتباط و التماسك بين فقرات الإستبانة ، بالإضافة إلى ذلك فإنه يمنح تقدير جيد للثبات و قد تم التحقق من ثبات الإستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ و كانت النتائج كما هي موضحة في الشكل الآتي :

الجدول رقم ( 02 - 05 ) : جدول يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة و الصدق الذاتي .

الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستبانة :
0.964	0.930	20	إدارة المعرفة .
0.934	0.847	13	أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس) في قطاع التعليم العالي .

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v 23 .

• الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ .

اتضح من النتائج المحققة من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ عالية بالنسبة لكل محور كما هو الحال لفقرات الإستبانة مجتمعة و الذي قد بلغ ( 0.939 ) ، أضف إلى ذلك إرتفاع قيمة الصدق الذاتي لكل محور كما هو الحال لجميع فقرات الإستبانة و الذي بلغ ( 0.969 ) الأمر الذي يدل على ثبات و صدق هذه الفقرات مما سمح لنا بالإعتماد عليها في إعداد الدراسة .

الفرع الرابع : الأدوات الإحصائية المستخدمة .

تمثلت الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة في كل مما يلي :

1 - النسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي : تم الإعتماد عليهم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات المتغير و الإستفادة منها في وصف مجتمع الدراسة .

2 - الإنحراف المعياري : تم الإعتماد عليه لتوضيح مدى تركيز و تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة .

3 - إعتداد ألفا كرونباخ : تم الإعتماد عليه لقياس مدى ثبات فقرات الإستبانة .

4 - تحليل نتائج الجداول .

5 - تحليل الارتباط و تفسير النتائج .

الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

المطلب الثالث : عرض البيانات و تحليل إتجاهات الآراء .

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى البيانات التي تم الإعتماد عليها أثناء الدراسة من خلال عرضها و العمل على تحليلها .

الفرع الأول : عرض البيانات العامة .

سنترك فيما يلي إلى عرض البيانات الشخصية كما هي موضحة في الجدول الآتي و الذي يوضح عرض الخصائص الديموغرافية من جنس و عمر و رتبة و خبرة .

الجدول رقم ( 02 - 06 ) : جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية .

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	20	36.4%
	أنثى	35	63.6%
	المجموع	55	100%
العمر	من 20 إلى 29 سنة	0	0%
	من 30 إلى 39 سنة	29	52.7%
	من 40 إلى 49 سنة	22	40%
	من 50 سنة فأكثر	4	7.3%
	المجموع	55	100%
الرتبة	أستاذ مساعد ب	0	0%
	أستاذ مساعد أ	8	14.5%
	أستاذ محاضر ب	19	34.5%
	أستاذ محاضر أ	24	43.6%
	أستاذ دكتور	4	7.3%
المجموع	55	100%	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	7.3%
	من 5 إلى 9 سنوات	14	25.5%
	من 10 إلى 15 سنة	27	49.1%

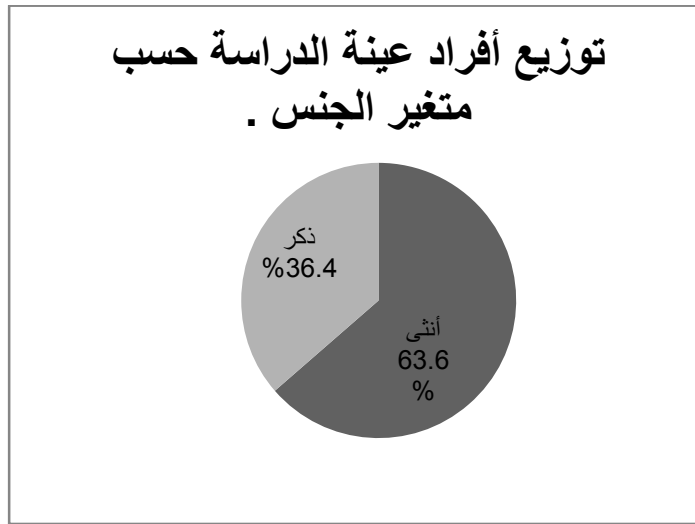
الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

18.2%	10	من 16 سنة فأكثر	
100%	55	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج 23 spss.v .

**1 - الجنس :** يظهر من الجدول الموضح أعلاه أن أغلب الإجابات كانت من الأستاذات الإناث حيث بلغت نسبتهن ( 63.6 % ) في حين بلغت نسبة إجابة الأساتذة الذكور ( 36.4% ) و هو ما سيتضح أكثر من خلال الشكل الموالي .

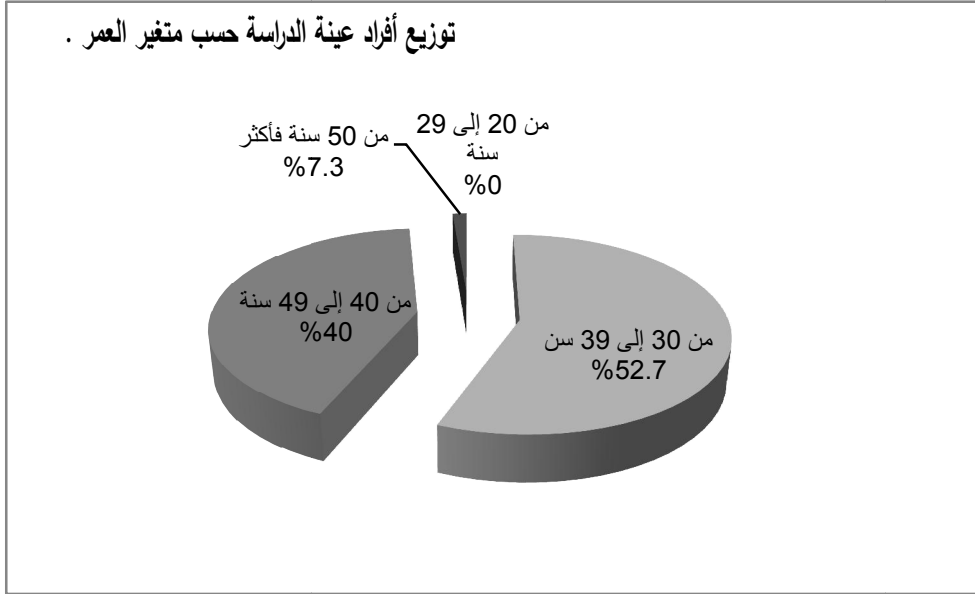
الشكل رقم : ( 02 - 02 ) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excelle .

**2- العمر :** بالنسبة لهذا الأخير فإن الفئة العمرية الأعلى نسبة تخص الفئة [ من 30 إلى 39 سنة ] و التي بلغت نسبتها ( 52.7 % ) تلي منها الفئة [ من 40 إلى 49 سنة ] و التي بلغت نسبتها ( 40% ) بعد ذلك الفئة [ من 50 سنة فأكثر] بنسبة ( 7.3 % ) في حين بلغت نسبة الفئة [ من 20 إلى 29 سنة] (0%) وهو ما يمكن توضيحه أكثر من خلال الشكل المرفق أدناه .

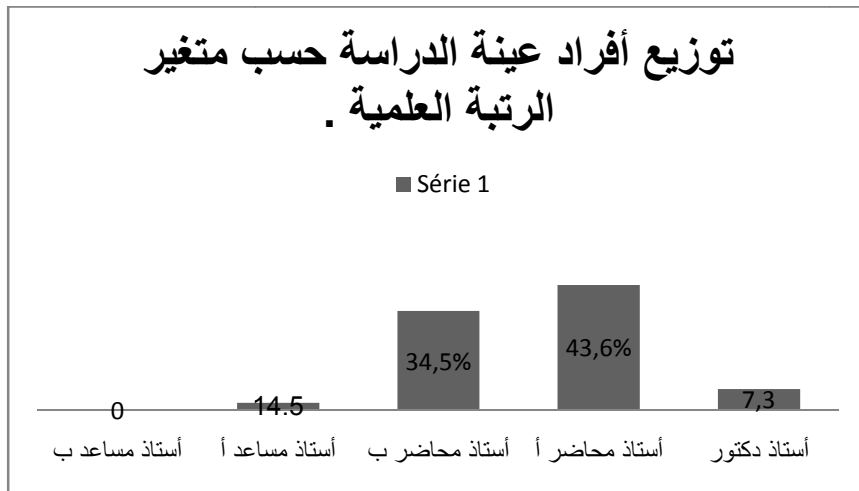
الشكل رقم ( 02 - 03 ) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر .



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excelle .

3 - الرتبة : بالنسبة للرتبة العلمية لأفراد العينة فإنها قد تضمنت نسبة ( 43.6% ) برتبة أستاذ محاضر أ و( 34.5% ) برتبة أستاذ محاضر ب في حين بلغت نسبة رتبة أستاذ مساعد أ ( 14.5% ) أما بالنسبة لنسبة رتبة أستاذ دكتور فقد بلغت النسبة ( 7.3% ) في حين بلغت نسبة الأساتذة برتبة أستاذ مساعد ب ( 0% ) و هو ما سيتم إيضاحه أكثر من خلال الشكل المرفق أدناه .

الشكل رقم ( 02 - 04 ) : مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية .



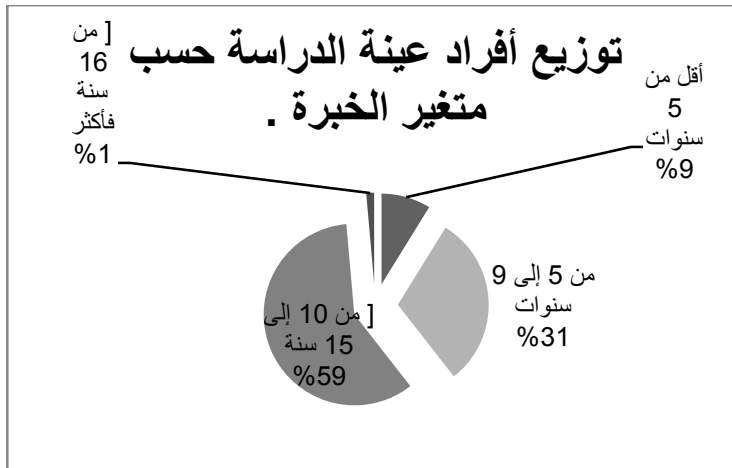
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excelle .



الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

**الخبرة :** بالنسبة لنسب سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة فتأخذ الفئات القيم التالية بالنسبة لفئة الخبرة [ من 10 إلى 15 سنة ] و التي سجلت أعلى نسبة قدرها ( 49.1% ) أما بالنسبة لفئة [ من 5 إلى 9 سنوات ] فقد سجلت نسبة قدرها ( 25.5% ) في حين سجلت فئة [ من 16 سنة فأكثر ] نسبة قدرها ( 18.2% ) في الأخير سجلت الفئة [ أقل من 5 سنوات ] نسبة قدرها ( 7.3% ) و هو ما سيتم إيضاحه أكثر من خلال الشكل المرفق أدناه .

الشكل رقم ( 02 - 05 ) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة .



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excelle .

الفرع الثاني : تحليل اتجاهات الآراء .

سنحاول في ما يلي القيام بتحليل محاور الإستبانة بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة و هذا باستخدام الإحصاء الوصفي باستخراج كل من المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري على مقياس لكارتر [ 1 - 5 ] لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإستبانة المتعلقة بكل من المحورين إدارة المعرفة و أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

**السؤال الأول :** ما هو مستوى تطبيق إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال المطروح لا بد من دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم ( 02 -

07 ) أدناه .

الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

السؤال الثاني : ما هو مستوى أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي ؟

للإجابة على هذا السؤال وجبت دراسة و تحليل نتائج الجدول الموضح أدناه الجدول رقم ( 02 - 08 ) .

أولا : مستوى تطبيق إدارة المعرفة .

الجدول ( 02 - 07 ) : جدول يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية

لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور إدارة المعرفة .

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
<b>إكتساب و توليد المعرفة :</b>					
01	تهتم الجامعة بإكتساب المعرفة من مصادر مختلفة .	3.3664	0.93023	2	موافق
02	توفر الجامعة مختلف الدورات التدريبية من أجل توليد المعرفة .	3.0727	1.06900	3	موافق
03	يتم رصد المعرفة من المؤسسات التعليمية الأخرى .	3.0000	0.94281	5	محايد
04	يشارك الأساتذة في مختلف الملتقيات العلمية مما يساهم في إكتساب معارف جديدة .	3.9091	0.90841	1	موافق
05	تسعى الجامعة لإستقطاب أساتذة متميزين من خلال إعداد مسابقات وطنية لتوظيف الأساتذة .	3.0727	1.05153	3	محايد
<b>تخزين المعرفة :</b>					
06	تستخدم الجامعة وسائل تخزين متعددة و متطورة لحفظ المعرفة .	3.2727	0.91195	3	موافق
07	لا تستغني الجامعة عن الوسائل التقليدية لحفظ المعرفة من أعمال بحثية ورقية من أطروحات دكتوراه و رسائل ماجستير و مذكرات ماستر .	4.2727	0.73168	1	موافق
08	تستخدم الجامعة قواعد بيانات تزودها بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة .	3.4909	0.95980	2	موافق

الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

09	تسعى الجامعة للإحتفاظ بالأساتذة المميزين و الذين يمتلكون خبرات و معارف كبيرة .	2.8909	1.04833	5	محايد
10	يتم الإحتفاظ بمختلف الخبرات و التجارب من أعمال الأساتذة في قواعد المعرفة .	3.2000	0.84765	4	موافق
<b>توزيع المعرفة :</b>					
11	تشجع الجامعة الأعمال البحثية و تكوين فرق بحث .	3.7273	0.91195	3	موافق
12	تصدر الجامعة مختلف المجالات العلمية التي تساهم في نشر المعرفة .	4.0182	0.78152	2	موافق
13	توفر الجامعة مختلف التقنيات و الوسائل الحديثة للمساهمة في نشر المعرفة بسهولة و بسرعة .	3.3636	1.04285	4	موافق
14	تطبق الجامعة أسلوب التغيير الدوري لمجموعة المقاييس التي يتولى الأساتذة تدريسها لنشر المعرفة لديهم .	2.6000	1.04704	5	غير موافق
15	تستعمل الجامعة وسائل حديثة في نشر المعرفة مثل منصة moodle .	4.2182	0.73764	1	موافق
<b>تطبيق المعرفة :</b>					
16	ثقافة المؤسسة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة .	3.1455	0.97026	4	موافق
17	التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات الجامعة .	3.1818	0.98302	2	موافق
18	توفر الجامعة وسائل الإتصال التكنولوجية والتقنية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة .	3.2545	1.00403	1	موافق
19	تهتم الجامعة بتحديث الأساليب المستخدمة لتطبيق المعرفة في العمل .	3.0727	1.10310	5	موافق
20	تتم الإستفادة من معارف و خبرات الأساتذة عند تطبيق المعرفة .	3.1636	1.06442	3	موافق
<b>إدارة المعرفة بشكل عام :</b>					
		3.3782	0.62914		موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v 23 .

بالإعتماد على نتائج الجدول الموضح أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام للإجابات لإدارة المعرفة قد بلغ (3.3782) بإنحراف معياري قدره (0.62914) و وفقا لمقياس الدراسة فإن إدارة المعرفة تشير إلى إتجاهات آراء " موافق " أي أنها تدل على قبول مرتفع لإجابات عينة الدراسة و أخذت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو الآتي :

**1 - إكتساب و توليد المعرفة :** من خلال الجدول الموضح أعلاه الجدول رقم ( 02 - 07) نلاحظ أن بعد "إكتساب و توليد المعرفة " قد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.3382) بإنحراف معياري (0.71271) ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين ( 3.0000 و 3.9091 ) ، كما تراوحت قيم الإنحرافات المعيارية بين كل من القيمتين ( 0.90841 و 1.06900 ) ، و قد جاءت بأهمية نسبية في المرتبة الثالثة ، كما نلاحظ أيضا أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تتوجه نحو " موافق " ، و هذا ما يفسر على أن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة تتجه نحو قبول مرتفع لإكتساب و توليد المعرفة حسب نتائج إتجاهات الآراء و أنها تسعى جاهدة إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة و من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي بالإعتماد على أعضاء هيئة تدريسيها في توليد معارف جديدة غير أنها لا تعتمد على المسابقات الوطنية لإستقطاب أساتذة متميزين .

**2 - تخزين المعرفة :** بالإعتماد على الجدول السابق الجدول رقم ( 02 - 07) نلاحظ أن بعد " تخزين المعرفة " جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.4255) بإنحراف معياري قدره (0.62664) ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين ( 2.8909 و 4.2727 ) في حين تراوحت الإنحرافات المعيارية له ما بين كل من ( 0.73168 و 1.04833 ) ، نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمقياس الدراسة تتجه نحو " موافق " ، الأمر الذي يفسر أن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة تتجه نحو قبول مرتفع لتخزين المعرفة حسب إتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة و أنها تهتم بتخزين المعرفة بنسبة عالية مستخدمة مختلف الوسائل المتاحة أمامها غير أنها لا تسعى للإحتفاظ بالأساتذة المميزين و الذين يمتلكون خبرات و معارف كبيرة .

3 - توزيع المعرفة : بالإعتماد على معلومات الجدول رقم ( 02 - 07 ) نلاحظ أن بعد " توزيع المعرفة " قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة حيث أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.5855) بانحراف معياري (0.63812) ، حيث أن قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تتراوح ما بين ( 2.6000 و 4.2182 ) في حين تتراوح الإنحرافات المعيارية لعبارت هذا البعد ما بين (0.73764 و 1.04704 ) ، و نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمقياس الدراسة تشير إلى " موافق " الأمر الذي يفسر أن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة تتجه نحو قبول مرتفع لتوزيع المعرفة حسب نتائج إتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة إلا أنها لا تطبق أسلوب التغيير الدوري لمجموعة المقاييس التي يتولى الأساتذة تدريسها لنشر المعرفة لديهم .

4 - تطبيق المعرفة : بالإعتماد على المعلومات المدرجة في الجدول رقم ( 02 - 07 ) نلاحظ أن بعد "تطبيق المعرفة " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.1636) بانحراف معياري (0.87101) حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.0727 و 3.2545) في حين تراوحت الإنحرافات المعيارية لعبارت هذا البعد ما بين كل من (0.97026 و 1.10310) ، حيث نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمقياس الدراسة تشير إلى " موافق " الأمر الذي يفسر على أن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة تتجه نحو قبول مرتفع لتطبيق المعرفة حسب نتائج إتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة و أن الكلية تهتم بشكل كبير بمدى توفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة من مختلف النواحي .

ثانيا : مستوى أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

الجدول رقم ( 02 - 08 ) : جدول يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
21	لدى أعضاء هيئة التدريس مهارات كافية للتعامل مع الطلبة .	3.8909	0.78582	2	موافق

الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

22	إستخدام طرق و أساليب إبداعية أثناء التعليم و عدم الإعتماد على مرجع أو دليل محدد .	3.7273	0.82674	5	موافق
23	الموازنة بين تقديم الدروس و المحاضرات و إنجاز الأعمال البحثية و الدراسات .	3.7273	0.82674	5	موافق
24	يتقن الأساتذة إستخدام البرامج الإلكترونية و إستخدامها في الأعمال البحثية ( Word –Sps –Exal ) .	3.6545	0.72567	8	موافق
25	يقوم الأساتذة بإنجاز الأبحاث العلمية المشتركة بين مختلف التخصصات .	3.2000	0.91084	12	محايد
26	ينجز أساتذة الكلية أعمال بحثية بالاشتراك مع أساتذة من جامعات أخرى .	3.7818	0.76233	4	موافق
27	يقوم الأساتذة بتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة من خلال تنظيم المحاضرات و ورشات العمل بالجامعة .	3.6000	0.99256	9	موافق
28	يشارك الأساتذة في عملية إتخاذ القرارات و تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يمكن التعرض لها .	2.8182	1.10706	13	غير موافق
29	يستعمل الأساتذة الوسائل الحديثة في أداء مهامهم .	3.3636	1.06046	11	موافق
30	يملك أساتذة الكلية الكفاءة اللازمة لأداء واجباتهم و مسؤولياتهم .	4.0727	0.66261	1	موافق
31	يقوم أساتذة الكلية بتأليف كتب فردية ضمن تخصصهم .	3.8545	0.80319	3	موافق
32	تأليف كتب مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس في التخصص .	3.4727	093995	10	موافق
33	يستفيد الأساتذة من تجارب الزملاء السابقة .	3.7091	0.87502	7	موافق
	أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في	3.6056	0.52005		موافق

### قطاع التعليم العالي بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج 23 spss.v .

بالإعتماد على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نقول أن مستوى الأداء حسب إجابات أفراد العينة المدروسة تعكس قبولاً مرتفعاً لأداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي و التي كانت تشير معضمها إلى المستوى " موافق " حسب إتجاهات آراء أفراد العينة المدروسة و ذلك بمتوسط حسابي قدره ( 3.6056 ) و إنحراف معياري ( 0.52005 ) ، إلا أنه تجدر الإشارة إلى كون إتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة تميل إلى المستوى " محايد " و هذا بخصوص قيام الأساتذة بإنجاز الأبحاث العلمية المشتركة بين مختلف التخصصات بالرغم من الأهمية الواسعة لذلك ، كذلك تم تسجيل إتجاهات آراء تشير للمستوى " غير موافق " فيما يخص مشاركة الأساتذة في عملية إتخاذ القرارات و تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يمكن التعرض لها و الذي يعتبر هو الآخر أحد الأساسيات التي لا بد أن تطبق في أي مؤسسة من مؤسسات القطاع للأخذ بالتدابير و الحلول الممكنة من هذه الفئة المؤهلة و الإستفادة من خبراتهم .

### المبحث الثالث : إختبار الفرضيات و تفسير النتائج .

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى إختبار صحة الفروض محل الدراسة و تفسير النتائج التي تم التوصل إليها .

#### المطلب الأول : إختبار التوزيع الطبيعي .

سنحاول من خلال هذا المطلب إختبار خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي من عدمه ، و لتحقيق ذلك يتم إحتساب قيمة معامل الإلتواء ( Skewness ) و معامل التفرطح ( Kurtosis ) للمتغيرات المستقلة و التي يجب أن تكون محصورة ما بين [ - 3 , 3 ] هذا في ما يخص ( Skewness ) ، أما فيما يخص ( Kurtosis ) فإنه لا بد أن يتراوح ما بين [ - 7 , 7 ] ، مما يشير إلى أن البيانات في هذه الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً بالتالي تحقق شروط إجراء تحليل الإنحدار لضمان الوثوق بنتائجه و القدرة على مواصلة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل الملائمة للإختبارات المعلمية .

الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

الجدول رقم ( 02 - 09 ) : جدول يوضح نتائج معامل الإلتواء و معامل التفرطح .

معامل التفرطح	معامل الإلتواء	المتغيرات
-0.100	-0.309	عمليات إدارة المعرفة
-0.107	-0.091	إكتساب و توليد المعرفة
-0.302	-0.362	تخزين المعرفة
-0.743	-0.585	توزيع المعرفة
-0.467	-0.385	تطبيق المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج spss.v 23 .

الجدول رقم ( 02 - 10 ) : جدول يوضح معامل الإلتواء و معامل التفرطح .

معامل التفرطح	معامل الإلتواء	المتغير
0.456	0.149	أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج spss.v 23 .

المطلب الثاني : إختبار الفرضيات .

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة و هذا من خلال توضيح مدى شدة إرتباط كل متغير مستقل مع المتغير التابع للدراسة باستخدام معامل الإرتباط .

الجدول رقم ( 02 - 11 ) : جدول يوضح معاملات الإرتباط بين إدارة المعرفة و أداء المورد البشري

( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .	معامل الإرتباط	إكتساب و توليد المعرفة
0.561**	معامل الإرتباط	إكتساب و توليد المعرفة
0.000	مستوى الدلالة	
55	العدد	
0.511**	معامل الإرتباط	تخزين المعرفة



الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

0.000	مستوى الدلالة	
55	العدد	
0.659**	معامل الارتباط	توزيع المعرفة
0.000	مستوى الدلالة	
55	العدد	
0.610**	معامل الارتباط	
0.000	مستوى الدلالة	
55	العدد	
0.664**	معامل الارتباط	
0.000	مستوى الدلالة	
55	العدد	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإستعانة ببرنامج spss.v 23 .

بالإعتماد على ما ورد من معلومات في الجدول الموضح أعلاه نستنتج وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( 0.000 ) بين كل من إدارة المعرفة بمختلف أبعادها من ( إكتساب وتوليد ، تخزين ، توزيع ، تطبيق ) و أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي بقيمة ارتباط ( 0.664 ) عند درجة معنوية إختبار (0.01) الأمر الذي يدل على أنه في حال زيادة إدارة المعرفة بقيمة واحدة فإن ذلك ينتج عنه زيادة في أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي بقيمة قدرها ( 0.664 ) ، سجل بعد توزيع المعرفة أكبر قيمة من بين باقي أبعاد إدارة المعرفة للارتباط بأداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي وهذا عند درجة معنوية إختبار ( 0.01 ) بقيمة قدرها (0.659) عند مستوى دلالة ( 0.000 ) .

المطلب الثالث : تفسير نتائج الدراسة و التحليل العلمي .

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مختلف النتائج التي تم التوصل إليها بعد الإختبار و محاولة تقديم التحليل العلمي لكل منها .

### الفرع الأول : إختبار فرضيات الدراسة .

سنقوم في ما يلي و بالإعتماد على تحليل الإرتباط و هذا لإختبار صحة فروض الدراسة الرئيسية والفرعية التابعة لها للتأكد من صحة نموذج الدراسة بالإعتماد على قاعدة القرارات الآتية :

- قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  : في حال كانت معنوية الإختبار أقل من ( 0.01 ) .
- رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  : في حال كانت معنوية الإختبار تفوق ( 0.01 ) .

### أولا : إختبار الفرضية الرئيسية .

- لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

بالإعتماد على ما ورد من معطيات في الجدول رقم : ( 02 - 11 ) نلاحظ وجود إرتباط بين إدارة المعرفة و أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي قدره ( 0.064 ) عند مستوى دلالة ( 0.000 ) ، و بما أن معنوية الإختبار ( 0.01 ) أكبر من مستوى الدلالة (0.000) فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و بالتالي يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري (أعضاء هيئة التدريس) في قطاع التعليم العالي .

### ثانيا : إختبار الفرضية الفرعية الأولى .

- لا يوجد دور لإكتساب و توليد المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

بالإعتماد على ما ورد من معطيات في الجدول رقم : ( 02 - 11 ) نلاحظ وجود إرتباط بين إكتساب وتوليد المعرفة و أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي قدره (0.561) عند مستوى دلالة ( 0.000 ) ، و بما أن معنوية الإختبار ( 0.01 ) أكبر من مستوى الدلالة (0.000) فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و بالتالي فإنه يوجد دور لإكتساب و توليد المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

ثالثا : إختبار الفرضية الفرعية الثانية .

- لا يوجد دور لتخزين المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

بالإعتماد على ما ورد من معطيات في الجدول رقم : ( 02 - 11 ) نلاحظ وجود إرتباط بين تخزين المعرفة و أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي قدره ( 0.511 ) و هذا عند مستوى دلالة ( 0.000 ) ، و بما أن معنوية الإختبار ( 0.01 ) أكبر من مستوى الدلالة (0.000) فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و بالتالي فإنه يوجد دور لتخزين المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

رابعا : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة .

- لا يوجد دور لتوزيع المعرفة لتحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

بالإعتماد على ما ورد من معطيات في الجدول رقم : ( 02 - 11 ) نلاحظ وجود إرتباط بين توزيع المعرفة و أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي قدره (0.659) و هذا عند مستوى دلالة ( 0.000 ) ، و بما أن معنوية الإختبار ( 0.01 ) أكبر من مستوى الدلالة (0.000) فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و بالتالي يوجد دور لتخزين المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

خامسا : إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- لا يوجد دور لتطبيق المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

بالإعتماد على ما ورد من معطيات في الجدول رقم : ( 02 - 11 ) نلاحظ وجود إرتباط بين تطبيق المعرفة و أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي قدره (0.610) و هذا عند مستوى دلالة ( 0.000 ) ، و بما أن معنوية الإختبار ( 0.01 ) أكبر من مستوى الدلالة (0.000) فإننا

## الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و بالتالي يوجد دور لتخزين المعرفة في تحسين أداء المورد البشري (أعضاء هيئة التدريس) في قطاع التعليم العالي .

### الفرع الثاني : التحليل العلمي .

من خلال ما تم التطرق إليه أثناء الدراسة و إختبار لصحة الفرضيات إستنتجنا التحليل العلمي الآتي :

#### أولا : إدارة المعرفة .

نجد أن أفراد عينة الدراسة يميلون بالدرجة الأولى إلى توزيع المعرفة في تحسين أداء المورد البشري (أعضاء هيئة التدريس) في قطاع التعليم العالي أكثر من باقي العمليات و هذا ما أظهرته نتائج تحليل الفرضيات حيث يرون أن الجامعة تشجع كل من الأعمال البحثية و تكوين للفرق كما أنها توفر مختلف التقنيات والوسائل الحديثة للمساهمة في نشر المعرفة بسهولة و بسرعة و تأيد إستعمال مختلف الوسائل الحديثة لنشر المعرفة كمنصة moodle ، إلا أنها لا تطبق أسلوب التغيير الدوري لمجموعة المقاييس التي يتولى الأساتذة تدريسها لنشر المعرفة لديهم و تنمية دائرة معارفهم و خبراتهم و هو الأمر الذي يعد بالغ الأهمية و يحتسب قصورا لا بد من معالجته .

بعد ذلك تأتي عملية تخزين المعرفة في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية بجامعة بسكرة و التي تستخدم وسائل تخزين متعددة و متطورة لحفظ المعرفة غير مستغنية عن الوسائل التقليدية في ذلك من أعمال بحثية ورقية و أطروحات دكتوراه و رسائل ماجستير و مذكرات ماستر كما أنها تعمل على إستخدام قواعد بيانات تزودها بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة كذلك تميل إلى الإحتفاظ بمختلف الخبرات والتجارب من أعمال الأساتذة في قواعد المعرفة حتى تتم الإستفادة منهم مستقبلا غير أنها تهمل أحد أهم الآليات في ذلك و المتمثلة في الإحتفاظ بالأساتذة المميزين و الذين يمتلكون خبرات و معارف كبيرة و الذين يعدون بمثابة صندوق المعرفة الذي يشكل قوة المؤسسة و هو الأمر الذي يجب أن تأخذه الكلية هو الآخر بعين الإعتبار.

تلي بعد ذلك عملية إكتساب و توليد المعرفة و التي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تأتي في المرتبة الثالثة بعد كل من عملية التوزيع ثم عملية التخزين من حيث الأهمية حيث توحى إجاباتهم أن كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة تهتم بإكتساب المعرفة و رصدها من مختلف مصادرها بما في ذلك

## الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

المؤسسات التعليمية الأخرى كما أنها تلتزم بتوفير مختلف الدورات التدريبية بغرض توليد المعرفة لديها و تشجع أعضاء هيئة التدريس بها على المشاركة في مختلف الملتقيات العلمية مما يساهم في إكتسابهم لمعارف جديدة ، غير أنها لا تطبق مبدأ إستقطاب الأساتذة المتميزين في إطار تنظيم مسابقات وطنية لتوظيف الأساتذة و هو الأمر الذي يؤثر على مستوى الأعضاء الموظفين لديها.

في الأخير تأتي عملية تطبيق المعرفة من حيث الترتيب و التي تحتل المرتبة الرابعة بعد كل من عملية التوزيع ثم التخزين ثم إكتساب و توليد المعرفة من حيث الأهمية حسب أفراد عينة الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة و التي تعتبر هي الأخرى عملية في غاية الأهمية حيث تدعم ثقافة الكلية التطبيق الفعال للمعرفة فهي تركز على تطبيقها كأهم أولوياتها موفرة في ذلك مختلف وسائل الإتصال التكنولوجية و التقنية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة ليس كذلك فقط بل و أنها تعمل على تحديث مختلف الوسائل و الأساليب المستخدمة في ذلك مراعية و معتمدة في الأساس على معارف و خبرات الأساتذة لديها التي تعتبر حجر الأساس بالنسبة للمؤسسة .

### ثانيا : أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

بالنسبة لأداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي فإن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة وفقا لأفراد عينة الدراسة فإنها تتميز بأعضاء هيئة تدريس يمتلكون الكفاءة اللازمة لأداء واجباتهم و مسؤولياتهم كما أن لهم مهارات عالية للتعامل مع الطلبة ، يقوم أعضاء هيئة تدريس بالكلية بتأليف كتب فردية ضمن تخصصهم مما يزيد من رصيد المعارف الخاصة بها أضف إلى ذلك إهتمامهم الواسع بإنجاز أعمال بحثية بالإشتراك مع أساتذة من جامعات أخرى الأمر الذي يسمح بتوسيع دائرة خبراتهم و معارفهم كما أنهم يعتمدون على إستخدام طرق و أساليب إبداعية أثناء التعليم و عدم الإعتماد على مرجع أو دليل محدد مما يزيد من قابلية الطلبة و جاهزيتهم للتعلم و تقادي الجانب الروتيني الممل الذي يقلل من نسبة تلقيهم للمعرفة و هو الأمر الذي يسمح لهم برفع مستوى إستيعاب طلبتهم و حيويتهم داخل قاعات الدراسة كما يسعى الأساتذة و يجتهدون في سبيل تحقيق التوازن بين تقديم الدروس و المحاضرات و إنجاز الأعمال البحثية و الدراسات العلمية التي تعزز من قيمة الكلية و ترفع رصيد معارفها و إنجازاتها محاولين الإستفادة في ذلك من تجارب الزملاء السابقة في مختلف الميادين ، بالإضافة إلى كل ما سبق ذكره فإن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة يتميزون بتمكنهم في مجال إستخدام البرامج

## الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة .

الإلكترونية و توظيفها في إعداد الأعمال البحثية مثل ( Word –Ssps –Exal ) و أنهم يسعون جاهدين إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة و هذا من خلال تنظيم المحاضرات و ورشات العمل بالجامعة ليس كذلك فقط بل و أنهم يقومون أيضا بتأليف كتب مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس في التخصص مما يزيد و يحسن من عملية تشارك و نقل المعرفة و تحويلها من شخص إلى آخر ومن ضمنية إلى ظاهرة ، يحاول أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة إستعمال و إستغلال الوسائل الحديثة في أداء مهامهم غير أنهم لا يهتمون بجانب إنجاز الأبحاث العلمية المشتركة بين مختلف التخصصات الأمر الذي يعتبر أساسيا لمعالجة بعض المشاكل و الدراسات من أجل الإحاطة و الإلمام بجوانبها ولتحقيق فعالية و وزن أكبر لها كما أن الكلية لا تفتح المجال أمام أعضاء هيئة تدريسها في عملية إتخاذ القرارات وتقديم المقترحات لحل المشاكل التي يمكن التعرض لها الأمر الذي يحرمها من الإستفادة من خبرات هذه الفئة الكفؤ والمؤهلة لذلك .

## خلاصة الفصل :

تم التعرف من خلال هذا الفصل على مجموعة من النقاط و المتمثلة في كل من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و مراحل و خطوات إعداد الإستبانة على العينة محل الدراسة ألا وهي " المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي بكلية العلم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة " و التي تضمنت جزئن أساسيين حيث يتعلق الأول منهما بالمعلومات الشخصية للعينة محل الدراسة أما الجزء الثاني والأهم الذي يتضمن هو الآخر محورين جد مهمين حيث يتعلق المحور الأول بإدارة المعرفة في حين يتعلق المحور الثاني منه بأداء المورد البشري أعضاء هيئة التدريس بالكلية ، و كان هذا لمعالجة إشكالية الدراسة المطروحة محل البحث الآتية : " ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي " ، بعد تلقي الإجابات تم تفرغها و تحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية متعددة كعامل الصدق و الثبات و المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و معامل الإلتواء و التفرطح معامل الإرتباط و مستوى الدلالة ، بعد ذلك تم عرض و تحليل هذه البيانات و محاولة تفسيرها و إختبار صحة فروض الدراسة و التي تم في الاخير إثبات صحتها و قبولها ، و لقد تم التوصل إلى وجود تطبيق بمستوى مرتفع لإدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي كذلك هو الأمر بالنسبة لأداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة و الذي يعكس مستوى مرتفع من حيث أدائهم ، كما إحتلت عملية توزيع المعرفة المرتبة الأولى من حيث الأهمية في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة تلي ذلك كل من عملية التخزين ثم إكتساب و توليد ثم التطبيق على التوالي مرتبة من حيث الأهمية .

تعتبر إدارة المعرفة موضوعا في غاية الأهمية خاصة فيما يتعلق بتطبيقها في مؤسسات قطاع التعليم العالي ، و هذا بالنظر إلى دورها الفعال و الرئيسي في النهوض بمستوى أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي نظرا للطبيعة الخاصة لهذه المؤسسات التي تقوم أساسا على المعرفة و مختلف العمليات التي تسمح باستغلال و تحسين الجهود و الطاقات البشرية نحو الإرتقاء ، الأمر الذي يفرضه الواقع اليوم في ظل العولمة و عصر المعلومات حيث أصبحت كل مؤسسات قطاع التعليم العالي اليوم تعيش جوا من المنافسة فيما بينها من حيث مستوى الأداء الذي تعكسه الأبحاث و المخرجات العلمية لأعضائها و الجهود المكرسة من قبل هذه المؤسسات وسعيها المتواصل نحو تشجيع و تطوير البحث العلمي الذي يعد بوابة للوصول إلى الحقيقة و الفهم الصحيح للظواهر و المسائل و النهوض بثقافة و معرفة الأمم ، و هو ما ينعكس إيجابا على المورد البشري ويوفر له شروط و إمكانية البحث و هو ما سيحسن طبعاً من مستوى أعماله لما يتوفر له من أساسيات داعمة للبحث و التطوير، وقد تم من خلال دراستنا لموضوع دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي العمل على إبراز الدور الفعال الذي تؤديه إدارة المعرفة تجاه تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي إنطلاقاً من إشكالية الدراسة و الأسئلة الفرعية المطروحة حيث تم تقسيم الدراسة إلى فصلين أساسيين ، يتناول الفصل الأول منها مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي و الذي تم من خلاله الإلمام بمجمل التعاريف و المفاهيم الأساسية و ذات علاقة بمتغيرات الدراسة ، أما بالنسبة للفصل الثاني و المخصص للدراسة التطبيقية و الذي تم التعرف من خلاله على الإطار النظري الخاص بالمؤسسة محل الدراسة و أفراد عينتها كما تمت محاولة إسقاط الجزء النظري فيه ، تم الإعتماد على الإستمارة كوسيلة لجمع البيانات و كأداة للدراسة و وجهت أسئلتها لعينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة ، و بالإعتماد على برنامج spss الذي تم بواسطته تطبيق مختلف العمليات الإحصائية اللازمة لإختبار و تحليل و إجابة كل من الإشكالية و الأسئلة الفرعية محل الدراسة، و قد تم التوصل في الأخير لعدة نتائج وإقتراح بعض التوصيات .

أولاً : النتائج .

## 1 - النتائج النظرية .

➤ إدارة المعرفة وسيلة تستخدمها جميع المؤسسات على إختلاف أنواعها و خاصة مؤسسات قطاع التعليم العالي بغرض تحقيق الفعالية المطلوبة و هذا للطبيعة الخاصة لهذا النوع من المؤسسات و الذي يقوم أساسا على عنصر المعرفة .



- تتعدد التعاريف و المفاهيم التي قدمها العلماء و الباحثين حول إدارة المعرفة و عملياتها حسب الفكر و الحقبة التي كان يعيش فيها كل باحث .
- أداء المورد البشري ركيزة أساسية لا بد من تقويمها و العمل الدائم على تحسينها و تطويرها و النهوض بمستوياتها خاصة بالنسبة لقطاع التعليم العالي الذي يعتبر بوابة الوصول للحقيقة و معالجة المسائل و تحقيق التطور و الرقي للشعوب .
- تحسين أداء المورد البشري ضرورة لا بد منها من أجل معالجة القصور الواقع في النتائج المحققة مقارنة بالنتائج المطلوبة أو المتوقعة ، في حين أن التطوير عملية مرغوب فيها للرفع من مستويات الأداء من المستويات المفروضة إلى مستويات أعلى و هي مستويات تنافسية .
- تقييم أداء المورد البشري وسيلة في غاية الأهمية لتحديد المستويات الفعلية و المرجوة من الأداء الذي يقدمه أفراد مؤسسات قطاع التعليم العالي و الأهم من ذلك هو عملية إختيار الأداة الملائمة لذلك حسب نوع و طبيعة مؤسسات القطاع الخاصة و الثقافة السائدة بها .
- أعضاء هيئة التدريس هم حجر الزاوية في قطاع التعليم العالي و صناع المعرفة الذين يعتمد عليهم القطاع و هو الأمر الذي يظهر من خلال الأدوار التي يؤديونها بمختلف أنواعها من تعليم و شغل مناصب إدارية ... إلخ ، و الأهم من ذلك إشرافهم و توليهم مسؤولية عملية تطبيق إدارة المعرفة و بالأخص فيما يتعلق بإكتساب و توليد المعرفة .
- يعتبر البحث العلمي أحد أهم مخرجات قطاع التعليم العالي و الذي ترجع مسؤوليته بالدرجة الأولى إلى أعضاء هيئة تدريس القطاع الأمر الذي يرفع من دائرة مسؤولياتهم و أهميتهم في الوقت ذاته ، كما أنه يعكس مستوى جهودهم و بعبارة أخرى فإنه يعكس مستوى أدائهم و هو الأمر الذي تعمل إدارة المعرفة على القيام به و تحسينه من خلال توفير مجمل المتطلبات المادية و المعنوية المساعدة في ذلك .

## 2 - النتائج التطبيقية .

- تتمثل في مجمل النتائج التي تم التوصل إليها أثناء معالجة الفصل التطبيقي و المتمثلة في كل مما يلي :
- يظهر لنا من خلال دراستنا و جود تطبيق بمستوى مرتفع لإدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي كذلك هو الأمر بالنسبة لأداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة و الذي يعكس مستوى مرتفع من حيث أدائهم .

- توضح الدراسة أن عملية توزيع المعرفة تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة تلي ذلك كل من عملية التخزين ثم إكتساب وتوليد ثم التطبيق على التوالي مرتبة من حيث الأهمية .
- وجود إرتباط بين إدارة المعرفة و أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي بقيمة ( 0.664 ) .
- وجود إرتباط بين إكتساب و توليد المعرفة و أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي بقيمة ( 0.561 ) .
- وجود إرتباط بين تخزين المعرفة و أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي بقيمة ( 0.511 ) .
- وجود إرتباط بين توزيع المعرفة و أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي بقيمة ( 0.659 ) .
- وجود إرتباط بين تطبيق المعرفة و أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي بقيمة ( 0.610 ) .

#### ثانيا : التوصيات .

في ضوء ما تم التوصل إليه أثناء الدراسة نقترح مجموعة النقاط الآتية :

- يجب أن تركز الجامعة أكثر فيما يخص إستقطاب الأساتذة المتميزين و هذا من خلال إعداد مسابقات وطنية لتوظيف الأساتذة من أجل ضمان توظيف أعضاء أكفاء ذوي مستويات عالية .
- يجب أن تولي الجامعة الأساتذة المميزين و الذين يمتلكون خبرات و معارف كبيرة أهمية أوسع و أن تعمل على الإحتفاظ بهم و منحهم التحفيزات المادية و المعنوية التي يستحقونها .
- على الجامعة تطبيق أسلوب التغيير الدوري في مجموعة المقاييس التي يتولى الأساتذة تدريسها لنشر المعرفة لديهم و توسيع دائرة معارفهم و خبراتهم .
- يجب العمل على تشجيع إنجاز الأعمال المشتركة بين مختلف التخصصات خاصة المتقاربة منها مثل تخصص الإقتصاد و القانون من أجل الإلمام و الإحاطة بجميع جوانب الدراسة و الخروج بنتائج أكثر عملية و الرفع من قيمة الاعمال البحثية و جودتها .

➤ يجب أن تعطي الجامعة الحق للأساتذة في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات و تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يمكن التعرض لها أو مواجهتها و هذا بالنظر لكفاءتهم في ذلك و الكم الواسع من المعارف و الخبرات التي يمتلكونها .

#### ثالثا : آفاق الدراسة .

يمكن إقتراح الدراسات التالية كدراسات مكملة و منبثقة عن موضوع الدراسة :

- دور إدارة المعرفة في تطوير البحث العلمي .
- مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات .
- دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية .
- واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية و فعاليتها .
- أثر إدارة المعرفة على سير العملية التعليمية .

# قائمة المراجع

أولاً : قائمة المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1 - إرما بيسرا فرنانديز و راجيف سابيروال ، إدارة معرفة النظم و العمليات ، ترجمة محمد شحاتة وهبي ، مركز البحوث ، المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة ، 2014 .
- 2 - الجرجاوي و زياد بن علي بن محمود ، القواعد المنهجية التربوية لبناء الإستبيان ، الطبعة الثانية ، مطبعة أبناء الجراح ، غزة- فلسطين ، 2010 .
- 3 - جمانة زياد الزعبي ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية للتنمية الإدارية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ، 2015 .
- 4 - حسني عبد الرحمن الشيمي ، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2009 .
- 5 - خضر مصباح إسماعيل طيطي ، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 6 - سعد زناد دروش و مصطفى أحمد مصطفى ، إعداد قيادات الصف الثاني و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2018 .
- 7 - سعد عامر أبو شندي ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 .
- 8 - سيد محمد جاد الرب ، إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2009 .
- 9 - عبد الستار العلي و عمار إبراهيم قنديلجي و غسان العمري ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2012 .
- 10 - عبد الله حسن مسلم ، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، دار المعتر للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 .

- 11 - علاء فرج الطاهر ، إدارة المعلومات و المعرفة ، دار الحرية للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2010 .
- 12 - علاء فرحان طالب ، أميرة الجنابي ، إدارة المعرفة ( إدارة معرفة الزبون ) ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .
- 13 - عمار عيشي ، إتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد العاملين ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2012 .
- 14 - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 15 - ليث عبد الله القهيوري ، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013 .
- 16 - محمد علي الخوري ، إدارة المعرفة في القطاع العام إستعراض تجربة ناجحة لهيئة الإمارات للهوية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2015 .
- 17 - مدحت محمد أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، 2008 .
- 18 - منير نوري و فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 19 - ناصر محمد سعود جرادات و أحمد إسماعيل المعاني و أسماء رشاد الصالح ، إدارة المعرفة ، دار اثراء للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 20 - نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات ، الطبعة الثانية ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
- 21 - نزار عوني اللبدي ، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري ، دار دجلة ناشرون و موزعون ، الأردن ، 2015 .
- 22 - نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2009 .

ب - الرسائل الجامعية

- 1- إنتصار عربوات ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة -1- ، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية و التنمية الإدارية ، جامعة باتنة 1 ، 2018-2019.
- 2- بن طاطة عتيقة ، أثر تفاعل نظم المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية " دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي و الخدمي بالجزائر " ، أطروحة دكتوراه في التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، 2016-2017.
- 3- حمود حيمر ، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة " دراسة حالة بعض المنظمات الإقتصادية الجزائرية " ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة سطيف ، 2017-2018 .
- 4- سمية الزاجي ، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر "دراسة ميدانية بجامعة: الإخوة منتوري قسنطينة ، عنابة و سكيكدة " ، أطروحة دكتوراه في علم المكتبات ، جامعة قسنطينة 2 ، 2013-2014.
- 5- سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي " دراسة حالة عينة الإداريين بكليات و معاهد جامعة باتنة " ، أطروحة دكتوراه في العلوم ، علم الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013-2014 .
- 6- طه حسين نوي ، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال : حالة المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2010-2011.
- 7- عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية " دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينرال كابل- بسكرة - ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014-2015 .
- 8- عبد الوهاب محمد جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف ، أطروحة دكتوراه ، جامعة سانت كليمنتس العالمية ، 2009 .

- 9- محمد حسين سيد ، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات ، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2015 .
- 10- محمد رشدي سلطاني ، المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة " دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر " ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012-2013 .
- 11- مها حسن الحسن القحمانى ، الأمن النفسي و إنعكاسه على محددات الأداء الوظيفي للمرأة في بيئة العمل ، أطروحة دكتوراه في الفلسفة تخصص السكن و إدارة منزل ، المملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى ، 2015 .
- 12- أحمد زرزور ، تقييم تطبيق الإصلاح الجامعي الجديد : نظام ليسانس ماستر دكتوراه في ضوء تحضير الطلبة إلى عالم الشغل " دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة و المركز الجامعي بأم البوادي " ، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005 -2006 .
- 13- إسماعيل سالم منصور ماضي ، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي " حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة " ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2010 .
- 14- إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية " دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة FARA بالمسيلة - " ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - ، 2006 .
- 15- الأمين حلموس ، دراسة إستشرافية حول مدى إستعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة " دراسة حالة : المنظمة الصناعية بولاية الأغواط " ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات ، المركز الجامعي بالوادي ، 2010 - 2011 .
- 16- بوبرطخ عبد الكريم ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية " دراسة حالة مؤسسة الجزارات الفلاحية " ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري - قسنطينة - ، 2011 - 2012 .



- 17- بوجعادة إلياس ، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة ، رسالة ماجستير في إقتصاد و تسيير المؤسسة ، جامعة 20 أوت 1955سكيكدة ، 2005 - 2006 .
- 18- بوزيداوي محمد ، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام و متميز " دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة " ، رسالة ماجستير تخصص تسيير موارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 ، 2013 - 2014 .
- 19- توفيق صراح ، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم العالي " دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة العربي بن مهدي أم البواقي " ، رسالة ماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 ، 2013 .
- 20- حسن بوزناق ، إدارة المعرفة و دورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية - دراسة ميدانية - ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2012 - 2013 .
- 21- رابح يخلف ، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية " حالة سونلغاز توزيع الوسط - البلدية - " ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2006 - 2007 .
- 22- ريم بنت عمر بين منصور الشريف ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة " ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، المملكة العربية السعودية ، 2013 .
- 23- عبد الله وليد المدلل ، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و أثرها على مستوى الأداء ، دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2012 .
- 24- غسان ممدوح الأصباشي ، واقع و تحديات تطبيق إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي في سورية ، رسالة ماجستير في النقانة ، الجامعة الإفتراضية السورية ، 2016 .

- 25- محمد إبراهيم خليل العطوي ، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرهما على أداء المنظمة : دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010 .
- 26\_ محمد أحمد سلمان الرقب ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر بغزة ، 2011.
- 27- نجود بنت جمعان بن أحمد الزهراني ، أراء القيادات الإدارية و الأكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الإطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالدرج للجودة ، رسالة ماجستير في تخصص الإدارة التربوية و التخطيط ، المملكة العربية السعودية بجامعة أم القرى ، 2009 .
- 28- نضال محمد الزطمة ، إدارة المعرفة و أثرها على تمييز الأداء " دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011 .
- 29- نوال نمور ، كفاءة أعضاء هيئة التدريس و أثرها على جودة التعليم العالي " دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الإخوة منتوري قسنطينة " ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة منتوري - قسنطينة - ، 2011-2012 .
- 30- نهى أحمد الحايك ، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية " دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية " ، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2016 .
- 31- سودي عائشة ، تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر " دراسة ميدانية على مستوى المركز الجامعي الإستشفائي لحسين داي " ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 ، 2011 - 2012 .
- 32- ريغة أحمد الصغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO - " ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية ، جامعة قسنطينة 2 ، 2013 - 2014 .

33- محمد بركة سلمان النجار ، معوقات تطبيق تقييم أداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر - غزة - ، 2013 .

34- موسى محمد أبو حطب ، فعالية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين " حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2009 .

#### ج - الملتقيات

1- بن باير حبيب و بلقوم فريد ، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، مداخلة مقدمة في ملتقى دولي حول رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، 13 و 14 ديسمبر 2011 .

2- شريف محمد مسعودة و دولي سعاد ، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي ، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ، 10 و 11 نوفمبر 2009 .

3- نبيلة جعيجع و حياة براهيم ، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، 13 و 14 ديسمبر 2011 .

#### د - المقالات

1- إيمان صبيان و عائشة بوشيخي ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية " دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج النسيج Soitine " ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، المجلد 5 ، العدد 9 ، 2016 .

2- جاسم فيصل عبد نايف و صلاح عبد القادر أحمد النعيمي ، دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية دراسة تحليلية ، مجلة الدنانير ، الجامعة العراقية ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، المجلد 1 ، العدد 4 ، 2013 .

3- حسين الطيب بورغدة و ناريمان بشير دريس ، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية " دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز و المستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11 ، العدد 4 ، 2015 .

- 4- حسين صديق ، تقويم الأداء في المؤسسات الإجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد 28 ، العدد الأول ، 2012 .
- 5- خالد رجم و رشيد مناصرية ، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية " دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود " ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، المجلد 18 ، العدد الأول ، 2018 .
- 6 -رشيد مناصرية و محمد زرقون ، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية " دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPAIFE وحدة غرداية ، مجلة دراسات وأبحاث ، المجلد 5 ، العدد 12 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013 .
- 7- سعيداني رشيد ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة ، جامعة بوزياف المسيلة ، العدد2 ، أبريل 2017 .
- 8- مانع سبرينة و بوزيدي هدى ، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي " قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول " ، مجلة الباحث الإقتصادي CHEEC ، المجلد 6 ، العدد 10 ، ديسمبر 2018 .
- 9- محمد خميس حرب ، تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي ، مجلة دراسات تربوية و تقنية ، جامعة الإسكندرية ، المجلد 28 ، العدد 79 ، أبريل 2013 .
- 10- محمد زرقون الحاج عرابية ، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد الأول ، ديسمبر 2014 .
- 11- واضح فواز و نويري مجدي ، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة ، مجلة إقتصاديات المال والأعمال GFBE ، المركز الجامعي ميله ، العدد 7 ، 2017 .

#### هـ - المواقع الإلكترونية

1 - موقع جامعة محمد خيضر بسكرة بتاريخ ( 2020/06/26 )

<http://univ-biskra.dz/index.php/en/34-universite/articles9/186-presentation-de-lumkb>

2 – موقع جامعة محمد خيضر بسكرة بتاريخ ( 2020/06/26 )

<http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php/ar/>

3- موقع كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة بتاريخ (2020/06/27)

[http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php/ar/%D8%B9%D8%B1%D9%88%D8%B6-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86/%D9%87%D9%8A%D8%A6%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%B3?fbclid=IwAR1Qd8yiSjfi4ElRSY-qCI94-cANBx7mb8ODT7Y\\_93u31AkJQfH6vqIDxmE](http://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php/ar/%D8%B9%D8%B1%D9%88%D8%B6-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%83%D9%88%D9%8A%D9%86/%D9%87%D9%8A%D8%A6%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%B3?fbclid=IwAR1Qd8yiSjfi4ElRSY-qCI94-cANBx7mb8ODT7Y_93u31AkJQfH6vqIDxmE)

4 – محمد عبد مطشر اللامي ، محاضرات المنهج التجريبي، بتاريخ ( 28 جوان 2020 على الساعة 13:26)

[https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/9/9\\_2020\\_01\\_29!12\\_28\\_47\\_AM.pdf](https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/9/9_2020_01_29!12_28_47_AM.pdf)

5-Said El Moustafid , **La gestion des connaissances : concepts , processus et facteur** ( 28 06 / 2020 ، 14:43)

<https://www.groupeiscae.ma/wp-content/uploads/2015/05/Th%C3%A8se-LA-GESTION-DE-LA-CONTINUITE-DES-CONNAISSANCES-DANS-LES-ORGANISATIONS-PUBLIQUES-de-Said-EL-MOUSTAFID.pdf>

6 -Joelle Morana et Jesus Gonzalez-Feliu , **Les indicateurs de performance** ،(04/06/2020 ; 10 :23 )

[https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01055895/file/Chapitre\\_indicateurs\\_LUMD.pdf](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01055895/file/Chapitre_indicateurs_LUMD.pdf)

7 -Murray E Jennex ,**Chapter I What is Knowledge Management** ،( 01/06/2020; 09:11)

[https://www.researchgate.net/publication/314500732\\_What\\_is\\_Knowledge\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/314500732_What_is_Knowledge_Management)

8 -Serrou Belkacem et Djouadi Slimane , **Gestion des connaissances ;** (02/06/2020 ; 10 :26)

[https://perso.liris.cnrs.fr/alain.mille/enseignements/master\\_ia/rapports\\_2006/gestion\\_des\\_connaissances%204\\_pages.pdf](https://perso.liris.cnrs.fr/alain.mille/enseignements/master_ia/rapports_2006/gestion_des_connaissances%204_pages.pdf)

ثانيا : قائمة المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب

- 1- Caroline De Brun , **ABC of Knowledge Management** , NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library , 2005 .
- 2- Virginie GALDEMAR et Leopold GILLES et Marie-Odile SIMON , **CREDOC CHIER DE RECHERCHE PERFORMANCE , EFFICACITE , EFFICIENCE : LES CRITERES D EVALUATION DES POLITIQUES SOCIALES SONT-ILS PERTINENTS ?** , 2012 .

ب. الرسائل الجامعية

- 1- Abdelmonaim Abourrig et Moktar vall ould imamedine , **les fondements de performance ressources humaines et son evaluation** , Master economie et gestion des organisations, Universite IBN ZOUHR Agadir , 2007 - 2008 .
- 2 - Mlle .BOUTIBA Mokhtaria ,**LE SYSTEME D'APPRECIATION DES PERFORMANCES DES SALARIES Etude de cas : le complexe – GNL2.Z – de Sonatrach** , Mémoire de Magister en sciences commerciales option : Management des Ressources Humaines , Univesite D ORAN , 2014 .

ج. المقالات

- 1 - John Girard, **Defining Knowledge management: toward an applied compendium** , Online Journal of Applied Knowledge Management , volume 3 , Issue 1, 2015 .
- 2 - Mangnus Osahon Igbinovia and Iguehi Joy lkenwe , **knowledge management : processes and systems** , Information Impact : Journal of Information and Knowledge Management , vol 8 , 2017 .

# قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

إستمارة إستبيان

إلى الأستاذ (ة) المحترم :

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان ، آملين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين ، شاكرين لكم بهذا حسن تعاونكم معنا ، و كلنا ثقة بدقة الإجابة و موضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها ، يدخل هذا الإستبيان في إطار تحضيرنا لمذكرة الماستر تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات تحت عنوان : " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي " دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة " و كلنا أمل بإهتمامكم بهذه الدراسة مما يساهم في نجاحها ، مؤكداين لكم أن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة و هي لغاية البحث العلمي فقط لا غير و سوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل ، في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الإحترام .

إشكالية البحث : ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي ؟

تحت إشراف الأستاذة :

من إعداد الطالبة :

دريدي أحلام

حسناوي عائشة

السنة الجامعية : 2019 م / 2020 م .



القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية :

ضع علامة X في الخانة المناسبة

1- الجنس :  ذكر  أنثى

2 - العمر :  من 20 إلى 29 سنة  من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- الرتبة :  أستاذ مساعد ب  أستاذ مساعد أ

أستاذ محاضر ب  أستاذ محاضر أ

أستاذ دكتور

4- الخبرة :  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات

من 10 إلى 15 سنة  من 16 سنة فأكثر

الجزء الثاني : الفقرات .

المحور الأول : إدارة المعرفة

1- إكتساب و توليد المعرفة :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تهتم الجامعة باكتساب المعرفة من مصادر مختلفة					
02	توفر الجامعة مختلف الدورات التدريبية من أجل توليد المعرفة .					

					03	يتم رصد المعرفة من المؤسسات التعليمية الأخرى .
					04	يشارك الأساتذة في مختلف الملتقيات العلمية مما يساهم في إكتساب معارف جديدة .
					05	تسعى الجامعة لإستقطاب أساتذة متميزين من خلال إعداد مسابقات وطنية لتوظيف الأساتذة .

## 2- تخزين المعرفة :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تستخدم الجامعة وسائل تخزين متعددة و متطورة لحفظ المعرفة .					
02	لا تستغني الجامعة عن الوسائل التقليدية لحفظ المعرفة من أعمال بحثية ورقية أطروحات دكتوراه رسائل ماجستير مذكرات ماستر .					
03	تستخدم الجامعة قواعد بيانات تزودها بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة .					
04	تسعى الجامعة للإحتفاظ بالأساتذة المميزين والذين يمتلكون خبرات و معارف كبيرة					
05	يتم الإحتفاظ بمختلف الخبرات و التجارب من أعمال الأساتذة في قواعد المعرفة .					

## 3- توزيع المعرفة :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تشجع الجامعة الأعمال البحثية و تكوين فرق بحث .					
02	تصدر الجامعة مختلف المجالات العلمية التي تساهم في نشر المعرفة					
03	توفر الجامعة مختلف التقنيات والوسائل الحديثة للمساهمة في نشر المعرفة بسهولة و سرعة					
04	تطبق الجامعة أسلوب التغيير الدوري لمجموعة المقاييس					

					التي يتولى الأساتذة تدريسها لنشر المعرفة لديهم.
				05	تستعمل الجامعة وسائل حديثة في نشر المعرفة مثل منصة moodle .

#### 4- تطبيق المعرفة :

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	ثقافة المؤسسة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة .					
02	التركيز على تطبيق المعرفة كاهم أولويات الجامعة .					
03	توفر الجامعة وسائل الإتصال التكنولوجية والتقنية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة .					
04	تهتم الجامعة بتحديث الأساليب المستخدمة لتطبيق المعرفة في العمل .					
05	تتم الإستفادة من معارف وخبرات الأساتذة عند تطبيق المعرفة .					

#### الجزء الثاني : أداء أعضاء هيئة التدريس في قطاع التعليم العالي .

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدى أعضاء هيئة التدريس مهارات كافية للتعامل مع الطلبة .					
2	إستخدام طرق وأساليب إبداعية أثناء التعليم وعدم الإعتداد على مرجع أو دليل محدد .					
3	الموازنة بين تقديم الدروس و المحاضرات و إنجاز الأعمال البحثية و الدراسات .					
4	يتقن الأساتذة إستخدام البرامج الإلكترونية و إستخدامها في الأعمال البحثية ( Word –Sps –Exal )					
5	يقوم الأساتذة بإنجاز الأبحاث العلمية المشتركة بين مختلف التخصصات					
6	ينجز أساتذة الكلية أعمال بحثية بالاشتراك مع اساتذة من					

					جامعات اخرى.	
					يقوم الأساتذة بتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة من خلال تنظيم المحاضرات و ورشات العمل بالجامعة	7
					يشارك الأساتذة في عملية إتخاذ القرارات وتقديم المقترحات لحل المشاكل التي يمكن التعرض لها	8
					يستعمل الأساتذة الوسائل الحديثة في أداء مهامهم .	9
					يملك أساتذة الكلية الكفاءة اللازمة لأداء واجباتهم و مسؤولياتهم .	10
					يقوم أساتذة الكلية بتأليف كتب ضمن تخصصهم.	11
					تأليف كتب مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس في التخصص .	12
					يستفيد الأساتذة من تجارب السابقة .	13

الملحق رقم ( 02 ) : قائمة محكمين الإستبيان .

جدول يوضح قائمة محكمي الإستبيان :

القسم :	الرتبة العلمية :	إسم الأستاذ :
علوم التسيير	أستاذ محاضر أ	1- غضبان حسام الدين
العلوم الإقتصادية	أستاذ محاضر أ	2- خير الدين جمعة

الملحق رقم ( 03 ) : جداول توضح مخرجات العمليات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss.v 23

الجدول رقم ( 01 ) : جداول توضح معامل ألفا كرونباخ لمتغير إدارة المعرفة .

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	55	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	55	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	20

الجدول رقم ( 02 ) : جداول توضح أداء المورد البشري ( أعضاء هيئة التدريس ) في قطاع التعليم العالي .

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	55	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	55	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	13

جدول رقم : ( 03 ) : يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافية ل فقرات الإستبانة .

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تهتم الجامعة بإكتساب المعرفة من مصادر مختلفة	55	0	3,6364	,93023
توفر الجامعة مختلف الدورات التدريبية من أجل توليد المعرفة.	55	0	3,0727	1,06900
يتم رصد المعرفة من المؤسسات التعليمية الأخرى.	55	0	3,0000	,94281
يشارك الأساتذة في مختلف الملتقيات العلمية مما يساهم في إكتساب معارف جديدة.	55	0	3,9091	,92841
تسعى الجامعة لإستقطاب أساتذة متميزين من خلال إعداد مسابقات وطنية لتوظيف الأساتذة.	55	0	3,0727	1,05153
متوسطات البعد الاول تستخدم الجامعة وسائل تخزين متعددة و متطورة لحفظ المعرفة.	55	0	3,3382	,71271
لا تستغني الجامعة عن الوسائل التقليدية لحفظ المعرفة من أعمال بحثية ورقية من أطروحات دكتوراه و رسائل ماجستير و مذكرات ماستر.	55	0	4,2727	,73168
تستخدم الجامعة قواعد بيانات تزودها بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة.	55	0	3,4909	,95980
تسعى الجامعة للإحتفاظ بالأساتذة المميزين والذين يمتلكون خبرات و معارف كبيرة	55	0	2,8909	1,04833
يتم الإحتفاظ بمختلف الخبرات و التجارب من أعمال الأساتذة في قواعد المعرفة.	55	0	3,2000	,84765
متوسطات البعد الثاني تشجع الجامعة الأعمال البحثية و تكوين فرق بحث.	55	0	3,4255	,62664
تصدر الجامعة مختلف المجالات العلمية التي تساهم في نشر المعرفة.	55	0	3,7273	,91195
توفر الجامعة مختلف التقنيات والوسائل الحديثة للمساهمة في نشر المعرفة بسهولة و بسرعة.	55	0	4,0182	,78152
	55	0	3,3636	1,04285

تطبيق الجامعة أسلوب التغيير الدوري لمجموعة المقاييس التي يتولى الأساتذة تدريسها لنشر المعرفة لديهم.	55	0	2,6000	1,04704
تستعمل الجامعة وسائل حديثة في نشر المعرفة مثل منصة moodle.	55	0	4,2182	,73764
متوسطات البعد الثالث	55	0	3,5855	,63812
ثقافة المؤسسة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	55	0	3,1455	,97026
التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات الجامعة.	55	0	3,1818	,98302
توفر الجامعة وسائل الإتصال التكنولوجية والتقنية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة .	55	0	3,2545	1,00403
تهتم الجامعة بتحديث الأساليب المستخدمة لتطبيق المعرفة في العمل.	55	0	3,0727	1,10310
تتم الاستفادة من معارف وخبرات الأساتذة عند تطبيق المعرفة.	55	0	3,1636	1,06742
متوسطات البعد الرابع	55	0	3,1636	,87101
متوسطات المحور الأول	55	0	3,38	,629
لدى أعضاء هيئة التدريس مهارات كافية للتعامل مع الطلبة.	55	0	3,8909	,78582
إستخدام طرق وأساليب إبداعية أثناء التعليم وعدم الإعتماد على مرجع أو دليل محدد.	55	0	3,7273	,82674
الموازنة بين تقديم الدروس و المحاضرات و إنجاز الأعمال البحثية و الدراسات.	55	0	3,7273	,82674
يتقن الأساتذة إستخدام البرامج الإلكترونية و إستخدامها في الأعمال البحثية. ( Word –Sps –Exal )	55	0	3,6545	,72567
يقوم الأساتذة بإنجاز الأبحاث العلمية المشتركة بين مختلف التخصصات.	55	0	3,2000	,91084
ينجز أساتذة الكلية أعمال بحثية بالاشتراك مع أساتذة من جامعات أخرى .	55	0	3,7818	,76233
يقوم الأساتذة بتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة من خلال تنظيم المحاضرات و ورشات العمل بالجامعة.	55	0	3,6000	,99256
يشارك الأساتذة في عملية إتخاذ القرارات وتقديم المقترحات لحل المشاكل التي يمكن التعرض لها.	55	0	2,8182	1,10706
يستعمل الأساتذة الوسائل الحديثة في أداء مهامهم.	55	0	3,3636	1,06046
يمتلك أساتذة الكلية الكفاءة اللازمة لأداء واجباتهم و مسؤولياتهم.	55	0	4,0727	,66261



يقوم أساتذة الكلية بتأليف كتب فردية ضمن تخصصهم.	55	0	3,8545	,80319
تأليف كتب مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس في التخصص.	55	0	3,4727	,93995
يستفيد الأساتذة من تجارب الزملاء السابقة.	55	0	3,7091	,87502
ماوسطات المحور الثاني	55	0	3,6056	,52005

الجدول رقم : ( 03 ) : جدول يوضح نتائج معامل الإلتواء و معامل التفرطح .

#### Statistiques

		الاول البعد متوسطات	البعد متوسطات الثاني	البعد متوسطات الثالث	البعد متوسطات الرابع	متوسطات المحور الأول	متوسطات المحور الثاني
N	Valide	55	55	55	55	55	55
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Asymétrie		-,091	-,362	-,585	-,385	-,309	,149
Erreur standard d'asymétrie		,322	,322	,322	,322	,322	,322
Kurtosis		-,107	-,302	,743	-,467	-,100	,456
Erreur standard de Kurtosis		,634	,634	,634	,634	,634	,634

الجدول رقم ( 04 ) : جدول يوضح معامل الارتباط و مستوى الدلالة .

#### Corrélations

		متوسطات المحور الثاني	متوسطات البعد الاول	متوسطات البعد الثاني	متوسطات البعد الثالث	متوسطات البعد الرابع	متوسطات المحور الأول
متوسطات المحور الثاني	Corrélacion de Pearson	1	,561**	,511**	,659**	,610**	,664**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
متوسطات البعد الاول	Corrélacion de Pearson	,561**	1	,740**	,646**	,632**	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
متوسطات البعد الثاني	Corrélacion de Pearson	,511**	,740**	1	,701**	,726**	,888**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
متوسطات البعد الثالث	Corrélacion de Pearson	,659**	,646**	,701**	1	,791**	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

	N	55	55	55	55	55	55
متوسطات البعد الرابع	Corrélation de Pearson	,610**	,632**	,726**	,791**	1	,907**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55
متوسطات المحور الأول	Corrélation de Pearson	,664**	,850**	,888**	,885**	,907**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).