



أثر التدريب والتنمية في اداء العاملين بوجود إدارة المعرفة

وزارة المالية في اليمن : دراسة حالة

**The Effect of Training and Development (T&D) on Employees' Performance in the Presence of Knowledge Management. The Ministry of Finance in Yemen : As A Case Study**

إعداد

أحمد علي ثابت السماوي

الرقم الجامعي

401120041

بإشراف

أ.د. عبد الباري إبراهيم درّة

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

آب/2014

## تفويض

انا الموقع اناه ' أحمد علي ثابت السماوي' أفوض جامعة الشرق الأوسط القيام بتزويد نسخ من رسالتي الموسومة بـ ( أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة وزارة المالية في اليمن: دراسة حالة. ورقياً وإلكترونياً في المنظمات، والهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها ،،

الاسم : أحمد علي ثابت السماوي

التاريخ : ١٨/٤ ٢٠١٤

التوقيع : 

### قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " اثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة وزارة المالية  
في اليمن " : دراسة حالة

واجيزت بتاريخ 12 / ٨ / ٢٠١٤

التوقيع	جهة العمل	اسم عضو لجنة المناقشة
عبدال	رئيساً ومشرفاً - جامعة الشرق الاووسط	أ.د. عبدالباري إبراهيم درّه
محمد	ممتحناً خارجياً - جامعة العلوم التطبيقية	أ.د. محفوظ احمد جودة
محمد	عضو لجنة المناقشة - جامعة الشرق الاوسط	د. كامل محمد الحواجرة

## الإهداء .....

إلى المعلم الأول ... معلم البشرية ... محمد صلى الله عليه وسلم ،،،،،

إلى روح والدي الطاهرة ... رحمه الله واسكنه فسيح جناته مع النبيين والصديقين والشهداء  
وحسن أولئك رفيقاً

إلى معنى الحنان ... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي ... وحنانها بلمس جراحي ... إلى أعلى  
الحبائب أُمي الغالية ،،،

إلى الشمعة المتقدة التي تنير ظلمة حياتي ... إلى من بوجودها اكتسبت قوة ومحبة لا حدود لها  
.. إلى من عرفت معها معنى الحياة زوجتي الغالية،،،

إلى الذين كانوا سنداً وعوناً لي طوال حياتي ... إلى الذين شاركوني الأفراح والآلام طوال  
مشوار حياتي ....

إلى اخواني وبني عمومي ...

إلى من أرى التفاؤل بأعينهم ... والسعادة في ضحكاتهم...

إلى الوجوه المفعمة بالبراءة إلى من بحبهم أزهرت أيامي ... إلى رياحين حياتي ... اولادي  
شادي، شوري، شذى، تسنيم ...

إلى أساتذتي وزملائي وكل من قدم لي يد العون لإتمام هذه الرسالة

اهدي هذا العمل المتواضع...

الباحث

أحمد علي ثابت السماوي

## الشكر والتقدير

يطيب لي في هذا المقام وبعد هذا الجهد وهذا العمل الذي وصل الليل بالنهار أن اشكر الله عز وجل على كرمه عليّ حتى تم هذا العمل المتواضع.. وإمتثالاً لقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " فإنه يسعدني ويشرفني أن اشكر أولاً وليس آخراً مشرفي الذي وقف إلى جانبي بكل حب وإخاء بلا كلل ولا ملل، مرشداً ومعلماً وناقداً ومحفزاً فكل الشكر والعرفان الى الأستاذ الدكتور عبد الباري درّه حفظه الله ورعاه ،،

كما أتوجه بوافر الشكر والعرفان إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتي الأفاضل في كلية إدارة الاعمال واخص بالذكر عميد كلية الأعمال الأستاذ الدكتور عبد الناصر نوروكذا رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ الدكتور ليث الربيعي والطاقم الاكاديمي والجهازالإداري الذين اتاحوا لي الفرصة لأنهل من علمهم ومعارفهم،،

وكذلك أشكر كل من الأستاذ الدكتور محفوظ احمد جودة والدكتور كامل الحواجرة اللذين تفضلوا بقبول مناقشة رسالتي هذه وتحمل اعباء قراءتها وتقييمها وتزويدي بأرائهم وملاحظاتهم التي من شأنها أن تسهم في تصويب اخطائها وتدارك ماقد يعتريها من أسباب الخلل والنقص كما واجد من الحق عليّ ان اتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع السادة المحكمين لأداة الدراسة من أصحاب السعادة أعضاء هيئة التدريس، واخيراً اوجه شكري وتقديري إلى الزملاء العاملين في وزارة المالية في اليمن على جهودهم المشكورة في تعبئة بيانات أداة الدراسة

## الباحث

أحمد علي ثابت السماوي

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
أ	العنوان	
ب	نموذج التفويض	
ج	قرار لجنة المناقشة	
د	الإهداء	
هـ	الشكر والتقدير	
و	قائمة المحتويات	
ك	قائمة الجداول	
س	قائمة الأشكال	
ع	قائمة الملاحق	
ف	الملخص باللغة العربية	
ق	الملخص باللغة الإنجليزية	
1	الفصل الأول : مقدمة الدراسة	.1
2	تمهيد	1.1
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
6	أهداف الدراسة	3.1
7	أهمية الدراسة	4.1

8	فرضيات الدراسة	5.1
10	حدود الدراسة	6.1
11	محددات الدراسة	7.1
11	أنموذج الدراسة	8.1
13	المصطلحات الإجرائية	9.1
17	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	.2
18	التدريب والتنمية	1.2
18	مفهوم التدريب والتنمية	1.1.2
22	أهمية التدريب والتنمية	2.1.2
23	أهداف التدريب والتنمية	3.1.2
27	خطة التدريب والتنمية	4.1.2
31	تنفيذ خطة التدريب والتنمية	5.1.2
32	تقييم خطة التدريب والتنمية	6.1.2
34	علاقة التدريب والتنمية بإدارة المعرفة	7.1.2
35	المعرفة	2.2
35	مفهوم المعرفة	1.2.2
36	إدارة المعرفة	2.2.2
38	أهمية إدارة المعرفة	3.2.2

38	أهداف إدارة المعرفة	4.2.2
39	عمليات إدارة المعرفة	5.2.2
54	علاقة إدارة المعرفة بأداء العاملين	6.2.2
55	أداء العاملين	3.2
55	مفهوم الأداء	1.3.2
57	أهمية تقييم أداء العاملين	2.3.2
57	الهدف من تقييم الأداء	3.3.2
58	عوامل تقييم أداء العاملين	4.3.2
60	وزارة المالية : حالة الدراسة	4.2
61	مهام واختصاصات وزارة المالية اليمنية	1.4.2
62	المعهد المالي	5.2
63	نشأة المعهد المالي	1.5.2
63	أهداف المعهد المالي	2.5.2
64	إستراتيجية المعهد المالي	3.5.2
64	سياسات المعهد المالي	4.5.2
66	الدراسات السابقة	6.2
66	دراسات باللغة العربية	1.6.2
78	دراسات باللغة الإنجليزية	2.6.2



83	مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	3.6.2
86	<b>الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات</b>	3.
87	المقدمة	1.3
87	منهج الدراسة	2.3
87	مجتمع الدراسة وعينتها	3.3
88	المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	4.3
92	ادوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات	5.3
95	المعالجة الإحصائية المستخدمة	6.3
97	صدق أداة الدراسة وثباتها	7.3
98	التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي	8.3
100	<b>الفصل الرابع : نتائج الدراسة</b>	4.
101	المقدمة	1.4
101	تحليل بيانات الدراسة الوصفية	2.4
127	تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات الدراسة	3.4
128	اختبار فرضيات الدراسة	4.4
156	<b>الفصل الخامس : النتائج والتوصيات</b>	5.
157	النتائج	1.5
164	التوصيات	2.5

167	المراجع	
179	الملاحق	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	المستويات الرئيسة للتقييم	1-2
36	مفهوم المعرفة	2-2
37	مفهوم إدارة المعرفة	3-2
39	عمليات إدارة المعرفة	4-2
42	نظريات التعلم وتفسيرات مدارسها	5-2
88	توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير الجنس	1-3
89	توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير العمر	2-3
90	توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب الخبرة بالسنوات	3-3
90	توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير المؤهل العلمي	4-3
91	توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير المستوى الإداري	5-3
92	توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية	6-3
93	ابعاد وفقرات متغير التدريب والتنمية	7-3
94	ابعاد وفقرات إدارة المعرفة	8-3
94	ابعاد وفقرات تقييم أداء العاملين	9-3
95	مقياس الدراسة الخماسي	10-3

96	مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة	11-3
98	معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (مقياس كرونباخ الفا)	12-3
99	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة إختبار Kolmogorov- smimas (K-s)	13-3
102	الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار "t" ومستوى التدريب والتنمية	1-4
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" ومستوى خطة التدريب والتنمية	2-4
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" ومستوى تنفيذ خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن	3-4
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" وتقييم خطة التدريب والتنمية	4-4
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" ومستوى تقييم اداء العاملين	5-4
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" ومستوى تحقق خاصية السلوك في وزارة المالية في اليمن	6-4
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" ومستوى تحقق الشخصية في وزارة المالية في اليمن	7-4
115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" ومستوى تحقق النتائج في وزارة المالية في اليمن	8-4
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" ومستوى ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن	9-4
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" ومستوى اكتساب المعرفة في وزارة المالية في اليمن	10-4
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" ومستوى توزيع المعرفة	11-4

123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" ومستوى المشاركة في المعرفة	12-4
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "t" ومستوى تطبيق المعرفة في وزارة المالية في اليمن	13-4
127	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به	14-4
129	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التدريب والتنمية في ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن	15-4
131	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير التدريب والتنمية بأبعاده في ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن	16-4
133	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين	17-4
134	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لبيان التدريب والتنمية الاكثر تأثيراً في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن	18-4
136	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خطة التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين	19-4
137	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تنفيذ خطة التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن	20-4
139	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تقييم خطة التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن	21-4
141	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ادارة المعرفة بأبعادها في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن	22-4
142	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير ادارة المعرفة بابعادها في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن	23-4

144	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ادارة المعرفة بابعادها في سلوك العاملين في وزارة المالية في اليمن	24-4
145	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير ابعاد ادارة المعرفة في سلوك العاملين في وزارة المالية في اليمن	25-4
147	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ادارة المعرفة بابعادها في شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن	26-4
149	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير ادارة المعرفة بابعادها (اكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن	27-4
150	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ادارة المعرفة بأبعادها في نتائج اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن	28-4
151	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير ابعاد ادارة المعرفة في نتائج اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن	29-4
155	تحليل المسار للتحقق من الاثر المباشر وغير المباشر للتدريب والتنمية مجتمعة في تقييم اداء العاملين بوجود ادارة المعرفة كمتغير وسيط في وزارة المالية في اليمن	30-4

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	أنموذج الدراسة	1-1
19	المفهوم الحديث للتدريب والتنمية	1-2
20	النظرة النظامية الى التدريب والتنمية	2-2
24	المستوى الهرمي للاهداف التدريبية	3-2
26	أهداف التدريب والتنمية	4-2
29	مراحل العملية التدريبية	5-2
35	إسهامات التدريب والتنمية	6-2
40	عمليات إدارة المعرفة	7-2
59	معايير قياس تقييم الاداء	8-2

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
179	الإستبانة الموجهة للمحكمين من اعضاء هيئة التدريس	1
188	الإستبانة الموجهة الى الأفراد العاملين في وزارة المالية في اليمن	2
197	قائمة بالاساتذة المحكمين للإستبانة	3
198	افادة الجامعة رقم (49) وتاريخ 2014/4/7م بشأن تسهيل المهمة العملية للباحث ومساعدته لإنجاز بحثه	4
199	كتاب الملحقية الثقافية بسفارة الجمهورية اليمنية رقم (559) وتاريخ 2014/4/23م إلى وكيل وزارة المالية حول البحث الميداني.	5
200	كتاب قطاع الشؤون المالية في وزارة المالية المحرر الى قطاع التنظيم وح/ الحكومة برقم (بدون) وتاريخ (بدون) بشأن البحث الميداني.	6



## الملخص باللغة العربية

أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة وزارة المالية في اليمن : دراسة حالة

إعداد

أحمد علي ثابت السماوي

إشراف

الأستاذ الدكتور / عبدالباري إبراهيم درّه

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين التدريب والتنمية وأداء العاملين في وزارة المالية في اليمن، أما عينة الدراسة فتكونت من (250) مبحوثاً يعملون في المستويات الادارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا في الوزارة المشمولة بالدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع افراد عينة الدراسة، وكان عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (160) استبانة وبنسبة 86,48% من إجمالي عدد الإستبانات المسترجعة.

وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها كالتالي : ان مستوى التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن كانت متوسطة، واطهرت الدراسة ان مستوى تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن كان متوسطاً، كما اظهرت النتائج ان ممارسات إدارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن كانت هي ايضا متوسطة، وبينت الدراسة ان التدريب والتنمية يؤثر تأثيراً مباشراً في أداء العاملين في ظل وجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط، كما اوضحت النتائج تأثيرادارة المعرفة تأثيراً مباشراً في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن، وتشير النتائج ايضاً الى وجود تأثير غير مباشر للتدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط في وزارة المالية في اليمن.

كما خلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها:

1. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعاده ( خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية ) في إدارة المعرفة بأبعادها ( لإكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة ) في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعاده مجتمعة في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3. بينت النتائج ان هناك أثراً ذا دلالة احصائية لإدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4. وجود تأثير ذي دلالة احصائية للتدريب والتنمية بأبعاده مجتمعة في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات ابرزها :

1. التأكيد على وزارة المالية بضرورة إشراك المديرين في الدوائر المختلفة في الوزارة عند تصميم البرامج

التدريبية بحيث توضع المادة التدريبية بناء على طلبات مديري الادارات المختلفة،

2. التأكيد بضرورة ان تقوم وزارة المالية ومن خلال المعهد المالي بعقد دورات تدريبية للعاملين حول

تطبيق المعرفة لتحقيق اهداف محددة في الدوائر المختلفة للوزارة.

## **Abstract**

### **The Effect of Training and Development (T &D ) on Employees' Performance in the Presence of Knowledge Management the Ministry of Finance in Yemen: As A Case Study**

Prepared by

Ahmed Ali Thabit Alsamawi

Supervisor

Prof. Dr. Abdel Bari Ibrahim Durra

The aim of the study is to determine the role of knowledge management as a mediating variable between training and development, and performance of employees in the Ministry of Finance in Yemen. the study sample consists of 250 respondents, working in three administrative levels : upper, middle and lower in that ministry mentioned in this study. A questionnaire was distributed to all members of the study sample, and the number of questionnaires that were valid for statistical analysis is (160) questionnaire so the response rate is 86.48%.

The study concluded with several results and the most prominent results are as follows: The level of training and development in the Ministry of Finance in Yemen was medium, the level of evaluating the performance of employees in the Ministry of Finance in Yemen was medium , the practices of knowledge management in the Ministry of Finance in Yemen were medium, The training and development effect was direct on the performance of employees in the presence of knowledge management as a mediating variable. The knowledge has a direct impact on the evaluation of the performance of employees in the Ministry of Finance in Yemen. The results also indicate that there is indirect impact of training and development on the performance of employees in the presence of knowledge management as a mediating variable in Ministry of Finance in Yemen.

The study also concluded with many results, the most prominent results are as follows:

1. There is statistically significant effect of training and development with the following dimensions (training and development plan , training and development plan execution , training and development plan assessment ) on knowledge management ( knowledge acquisition , distribution of knowledge, sharing of knowledge, and application of knowledge) in the Ministry of Finance in Yemen at significant level  $\alpha \geq 0.05$
2. There is statistically significant effect of training and development with all their dimensions on evaluating the performance of employees in the Ministry of Finance in Yemen at significant level  $\alpha \geq 0.05$
3. There is a statistically significant effect of all dimensions of knowledge management on evaluating the performance of employees in the Ministry of Finance in Yemen at significance level  $\alpha \geq 0.05$
4. There is statistically significant effect of the training and development with all their dimensions on employee's performance in the presence of knowledge management as a mediating variable in the Ministry of Finance in Yemen at significant level  $\alpha \geq 0.05$

In light of the results revealed by the study, a set of recommendations is provided. The most important recommendations are as follows:

- 1- there is a need for Ministry of Finance to involve managers in various departments in the ministry when designing training programs
- 2- Emphasizing the need of the Ministry of Finance by the Institute of Finance to hold training sessions for employees on the application of knowledge to achieve specific goals in the various departments of the Ministry.

## الفصل الأول

### الاطار العام للدراسة

- 1-1 تمهيد
- 2-1 مشكلة الدراسة واسئلتها
- 3-1 أهداف الدراسة
- 4-1 أهمية الدراسة
- 5-1 فرضيات الدراسة
- 6-1 حدود الدراسة
- 7-1 محددات الدراسة
- 8-1 أنموذج الدراسة
- 9-1 المصطلحات الإجرائية

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

#### (1-1) تمهيد

يشهد المجتمع المعاصر موجه غير مسبوقه من التطور والتغيير تمتد بظلالها لتشمل كافة الابعاد الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، ولم يعد هناك مايمكن وصفه بأنه ثابت فكل ماحولنا اصبح يدور في فلك التطور والتغيير.

وفي ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات برز حقل إدارة المعرفة ليمثل توجه إداري حديث وحتمي للمنظمات المعاصرة على اختلاف انواعها، حيث تعد من اهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، وقد استطاعت احداث نقله نوعية في مستوى اداء مختلف المؤسسات واصبحت اليوم وسيله إداريه هادفه ومعاصره للتكيف مع متطلبات العصر، إذ ان المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في تحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية.

وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة خاصة عندما يرتبط الامر بالقدرة على إستغلال البيانات والمعلومات في خلق المعرفه وتوزيعها وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين عن طريق زيادة إستخدام تكنولوجيا المعلومات وربط الافراد بعضهم مع بعض في شبكات إلكترونية تساعدهم في تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات أسرع وأسهل من ذي قبل.

وحظي التدريب والتنمية هو الاخر باهتمام كبير في الاونه الاخيرة في جميع المنشآت الخاصة والعامه حيث لايمكن للتغييرات الهيكلية في المنظمة ان تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية مدربه تمتلك معارف ومهارات وخبرات عملية تساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائها واستمراريتها.

ويحتل التدريب والتنمية مكانة مهمة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، ويعد جزءاً رئيساً من إستراتيجية الموارد البشرية في معظم المنظمات والهيئات والمؤسسات الحكومية، لما له من دور كبير في تنمية العاملين ورفع قدراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي. ونظراً لأهمية موضوع التدريب والتنمية في العملية الادارية، فقد دأبت حكومة الجمهورية اليمنية الى التوجه باستمرار نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية في مختلف وحدات الجهاز الاداري للدولة بصفة عامه، وزارة المالية بصفة خاصة، انطلاقاً من ايمانها بأن التدريب يمثل احد المحاور الإستراتيجية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات العاملين، وهو العامل الحيوي الفعال الذي يستخدم في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للقيام بجميع المهام والاعمال، حيث ان التدريب يعد ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية، ويعتبر اساس التغيير ومطلباً حتمياً لنجاح المنظمة في الوصول الى اهدافها وغاياتها التي تسعى الى تحقيقها.

ولم تكن عملية قياس الاداء في القطاع العام في اليمن بمنأى عن الاهتمام من قبل الحكومات المتعاقبة حيث اخذت حيزاً كبيراً من الاهتمام نظراً لما تعطيه من مقدرة للمؤسسات الحكومية على تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الاهداف الموضوعية، وتكمن اهمية قياس الاداء في انه يعد منهجاً استراتيجياً يهدف الى زيادة كفاءة اداء المنظمات من خلال تطوير اداء العاملين وخلق العمل وزيادة قدراتهم، وبالتالي يمكن ان نطلق على عملية تقييم وقياس اداء العاملين انها عملية منتظمة ومستمرة تهدف الى تقرير انجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل وتعطي مؤشراً عن مدى احتياج الموظف للمزيد من التدريب وتعزيز نقاط القوة لديه وتدعيم نقاط الضعف وتصحيح اية انحرافات في ادائه مستقبلاً.

الجدير بالذكر ان وزارة المالية في اليمن تولي عملية التدريب والتنمية أهمية ضمن سلم اولوياتها وذلك من خلال تبنيها إنشاء المعهد المالي ضمن البناء التنظيمي لوزارة المالية بموجب القرار الجمهوري رقم (27) لسنة 1993م، ولم يقف الاهتمام عند هذا الحد فحسب بل تم تطوير المستوى التنظيمي للمعهد إلى قطاع بموجب القرار الجمهوري رقم (58) لسنة 2005 بشأن تعيين عميداً للمعهد ونائب للعميد، وجاء هذا التطوير التنظيمي إنطلاقاً من تعاظم اهتمام الحكومة بالتدريب في تحقيق برامج الإصلاح المالي والإداري والإقتصادي، واصبح المعهد من المعاهد التدريبية النوعية المختصة في القطاع المالي والإقتصادي، ويحظى بإشراف مباشر من قبل وزير المالية، وتسد إلى هذا المعهد مهمة تدريب وتنمية العاملين في وزارة المالية والمصالح والمؤسسات والهيئات الحكومية ذات العلاقة في اليمن، حيث يقوم المعهد بإعداد خطة سنوية لبرامج التدريب والتنمية ومن ثم متابعة تنفيذها وتقييمها اولاً بأول.

وبناء على ماسبق يمكن القول ان هذه الدراسة جاءت لتلقي الضوء على اثر التدريب والتنمية في اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن في ظل وجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

### (1-2) مشكلة الدراسة وتساولاتها :

لاشك ان المعرفة وتطبيقاتها تعد من ابرز تحديات القرن الحالي فهي التي تضمن لمنظمات اليوم إكتساب المعرفة وتوزيعها ومشاركتها والوصول الى تطبيقها في عملياتها وانشطتها المختلفة وإدراكاً من حكومة الجمهورية اليمنية بأهمية تطوير اداء الأجهزة الحكومية والعاملين فيها كضرورة من ضرورات التنمية حتى تتمكن هذه الاجهزة من تأدية عملها بكفاءة وفاعلية .

وبما ان وزارة المالية تعد واحده من الوزارات الحكومية التي يناط بها تنفيذ السياسة المالية للدولة والقيام بالإشراف والرقابة على عمليات تحصيل الإيرادات وتوريدها للخزينة العامة وضبط ومراقبة الإنفاق العام واعداد مشروعات الموازنات العامة للدولة والحسابات الختامية لها فإن الامر يتطلب



منها التطوير المستمر ومواكبة التغييرات للإيفاء بمتطلبات المستفيدين منها وإستخدام أفضل الأساليب الحديثة والمبتكرة في أنشطتها، من خلال استعمال المعرفة المكتسبة وتطبيقها ودمجها في أنشطتها المختلفة للإفادة منها في حل المشكلات هذا من جهة، ومن جهة اخرى ايلاء عملية التدريب اهمية خاصة لما لذلك من تأثير في زيادة معارف العاملين لديها وتحسين مهاراتهم وقدراتهم للتكيف مع الظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها ولما لمسه الباحث في مجال عمله بوزارة المالية من تدني مستوى اداء العاملين وكثرة المشكلات والبطء في إنجاز الاعمال، ولقلة الدراسات والبحوث التي أهتمت بدراسة اثر التدريب والتنمية في اداء العاملين بوجود ادارة المعرفة على حد علم الباحث فإنه يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال الاسئلة التالية:

**السؤال الاول :** ما مستوى تصورات المبحوثين نحو التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن؟

**السؤال الثاني :** ما مستوى تصورات المبحوثين نحو تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن؟

**السؤال الثالث :** ما مستوى تصورات المبحوثين نحو إدارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن؟

**السؤال الرابع :** ما اثر التدريب والتنمية (خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية،

وتقييم خطة التدريب والتنمية) في ادارة المعرفة (إكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في

المعرفة، وتطبيق المعرفة) في وزارة المالية في اليمن؟

**السؤال الخامس:** ما اثر التدريب والتنمية (خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية،

وتقييم خطة التدريب والتنمية) في اداء العاملين ( السلوك، والشخصية، والنتائج) في وزارة المالية في

اليمن؟

**السؤال السادس:** ماهو اثر إدارة المعرفة (إكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في أداء العاملين (السلوك، والشخصية، والنتائج) في وزارة المالية في اليمن؟

**السؤال السابع:** ما أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن؟

### (3-1) أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع إدارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن وممارسات تطبيقها.
- 2- تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة المالية
- 3 - التعرف على أثر إدارة المعرفة بأداء العاملين في وزارة المالية في اليمن.
- 4- بيان أثر التدريب والتنمية بإدارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن.
- 5- بيان اثر التدريب والتنمية على اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن.
- 6- تزويد متخذي القرارات بالتوصيات والمقترحات اللازمة بالإعتماد على نتائج الدراسة من شأنه الإرتقاء بمستوى اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن

## (4-1) أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول دور إدارة المعرفة في التدريب والتنمية واداء العاملين في واحده من أهم الوزارة الحكومية في اليمن وهي وزارة المالية، حيث يركز معظم نشاط واعمال هذه الوزارة في التعامل المباشر مع الجمهور وتقديم خدماتها للمستفيدين سواء كانوا افراداً او مؤسسات الامر الذي يستلزم عليها التطوير والتجديد المستمر لاساليب وادوات عملها ومن هنا يمكن القول بأن أهمية هذه الدراسة تأتي من حيث الجوانب التالية:

1- توضيح أثر إدارة المعرفة بأبعادها ( إكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) وبين التدريب والتنمية بأبعادها ( خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن.

2- بيان اثر التدريب والتنمية بمتغيراته (خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، تقييم خطة التدريب والتنمية) في اداء العاملين بمتغيراته ( السلوك، والشخصية، والنتائج) في وزارة المالية في اليمن.

3- بيان أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن.

4- بيان أهمية إدارة المعرفة والتدريب والتنمية في تحسين اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن.

## (5-1) فرضيات الدراسة

إستناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية :

### الفرضية الرئيسية الأولى:

لايوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتنمية بأبعاده ( خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في إدارة المعرفة ( إكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في وزارة المالية في اليمن.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

لايوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتنمية بأبعاده ( خطة التدريب والتنمية، تنفيذ خطة التدريب والتنمية، تقييم خطة التدريب والتنمية) في اداء العاملين بأبعاده ( السلوك، الشخصية، النتائج) عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في وزارة المالية في اليمن.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

لايوجد اثر ذو دلالة إحصائية لخطة التدريب والتنمية على اداء العاملين عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في وزارة المالية في اليمن.

### الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ خطة التدريب والتنمية على أداء العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة المالية في اليمن.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم خطة التدريب والتنمية على أداء العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة المالية في اليمن.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في أداء العاملين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة المالية في اليمن.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في سلوك العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوزارة المالية في اليمن.

### الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في شخصية العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوزارة المالية باليمن

### الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في نتائج أداء العاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوزارة المالية باليمن.

### الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتنمية بأبعاده (خطة التدريب والتنمية، تنفيذ خطة التدريب والتنمية، تقييم خطة التدريب والتنمية) في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وزارة المالية في اليمن.

## (1-6) حدود الدراسة

تشتمل حدود الدراسة الحالية على:

- الحدود المكانية : وتتمثل في وزارة المالية في اليمن
- الحدود الزمانية : أستغرق إنجاز هذه الدراسة فصلين دراسيين من العام الجامعي

2013/2014.

الحدود البشرية : جميع العاملين في وزارة المالية في اليمن.

**الحدود العلمية:** جرى قياس متغيرات الدراسة إستناداً إلى الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي: المتغير المستقل: التدريب والتنمية: (دراسة الأعر، 2012؛ نعمان، 2008؛ الصامل، 2011؛ السعدون، 2013؛ البراك، 2011؛ Bodimer, 2010؛ Elbadri & Abdelgadir, 2001؛ Irum, et al., 2012) اما إدارة المعرفة والأداء (الزطمة، 2011؛ ماضي، 2011؛ المطرفي، 2013؛ الغنيم، 2013؛ حجازي، 2005؛ العبيدي، 2013؛ Kasim, 2010, Kheng et al. 2013, Kiper, 2013)

### (7-1) محددات الدراسة

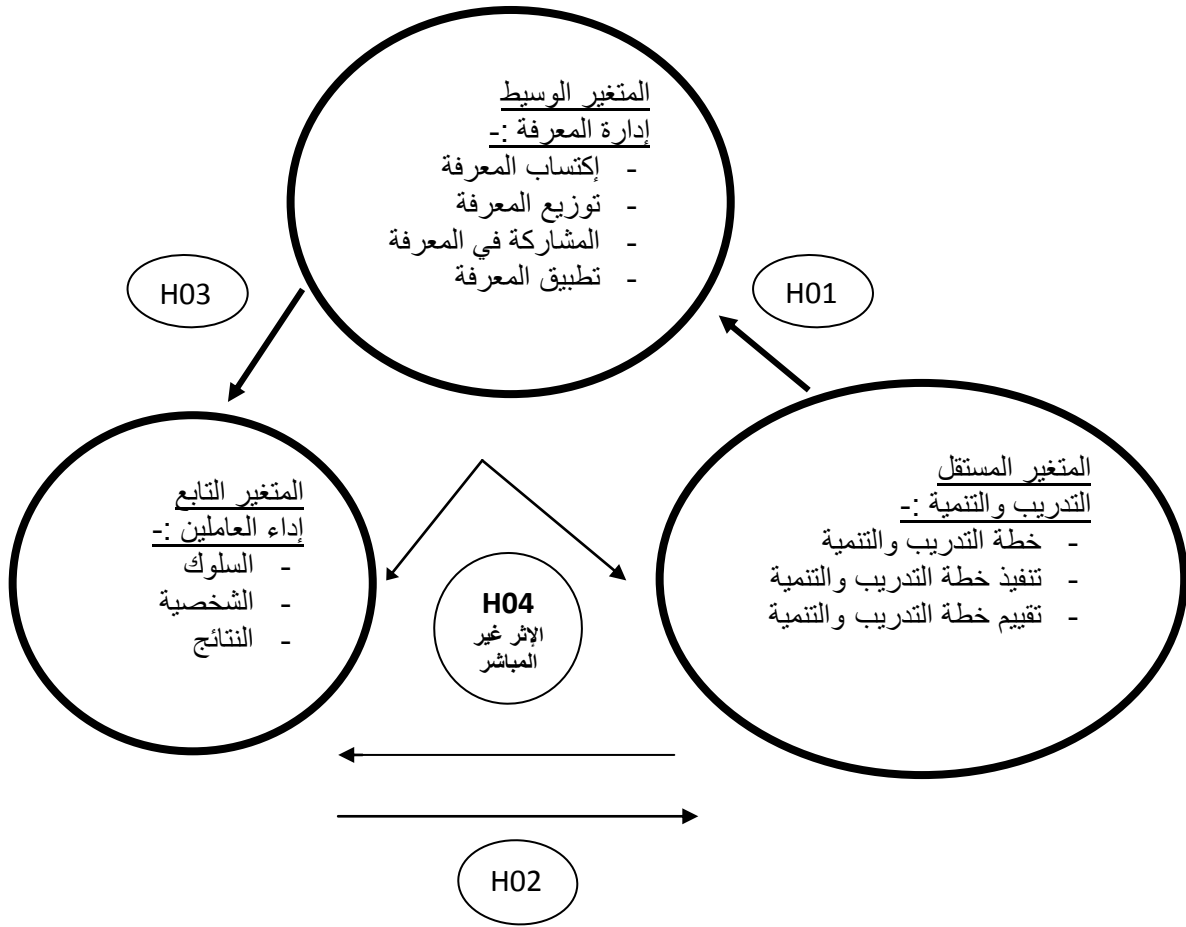
تتمثل محددات الدراسة في ما يلي:

- الصعوبة في توزيع وتقبل الإستبانات نظراً لإرتباط أفراد عينة الدراسة بأوقات محددة للعمل وصعوبة تفرغهم للإطلاع على الإستبانات.
- صعوبة الحصول على دراسات سابقة حول موضوع الدراسة وخاصةً المحلية منها في اليمن وذلك لقلة الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.
- اخذت الترجمة إلى اللغة العربية للدراسات الأجنبية وقتاً إضافياً من الباحث.

### (8-1) أنموذج الدراسة

لقد سعى الباحث إلى بناء أنموذج للدراسة يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة وبما يتناغم ويتسق مع الفرضيات التي قام بصياغتها ويتكون أنموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات رئيسية الأول يمثل المتغير المستقل (التدريب والتنمية) والمتغير الثاني يمثل المتغير التابع (اداء العاملين)، والمتغير الوسيط يمثل إدارة المعرفة.

والشكل التالي يوضح أنموذج الدراسة:



الشكل رقم (1-1) : أنموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

وقد تم إعداد أنموذج الدراسة بما يحتويه من متغيرات وأبعاد من قبل الباحث وذلك بناءً على الدراسات السابقة الموضحة كالتالي: التدريب (السعدون، 2013 ؛ نعمان، 2008؛ الأعر، 2012؛ البراك، 2010؛ الصامل، 2011، Bodimer, 2011, Elbadri & Abdelgadir, 2001, Irum, 2012, 2010) اما إدارة المعرفة والاداء فتتمثل في (الزطمة، 2011؛ ماضي، 2011؛ المدلل، 2012؛ المطرفي، 2013؛ الغنيم، 2013؛ حجازي، 2005؛ العبيدي، 2013، Kasim, 2010, Kheng et al., 2013, Kiper, 2013.



## (9-1) المصطلحات الإجرائية

لتحقيق اهداف الدراسة، عرف الباحث المصطلحات التالية تعريفاً مفاهيمياً يوضح المعنى الذي ذهب إليه بشأن كل مصطلح يتداول عبر الدراسة.

**التدريب والتنمية: Training and Development:** يشير مصطلح التدريب والتنمية الى

الإجراء المنظم الذي يتم من خلاله تزويد العاملين في وزارة المالية في اليمن بمعارف ومهارات جديدة ، واحداث تغيير في اتجاهاتهم وانماط سلوكهم بشكل ايجابي بناء، ويمثل التدريب والتنمية في هذه الدراسة المتغير المستقل ويضم خطة التدريب والتنمية وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية، وتقيسه الفقرات من رقم (1- 22) في اداة الدراسة.

**التخطيط للتدريب والتنمية: Training and Development plan:** هي مجموعة من

المراحل التي يخضع لها المتدرب في وزارة المالية في اليمن وذلك بقصد إحداث تغيير هادف في سلوك المتدربين يتناسب مع الوظائف التي يقومون بها وبما يعود بالنفع في تحقيق اهداف وزارة المالية في اليمن من عملية التدريب، وتم قياسها بإجابة أفراد عينة الدراسة عن اسئلة محددة في الإستبانة (9-1) .

**تنفيذ خطة التدريب والتنمية: Implementation of the Training and Development**

### Plan

هي التطبيق على المتدربين من موظفي وزارة المالية في اليمن بإستخدام طرق ووسائل وتكنولوجيا التدريب والخدمات البشرية والمادية المختلفة التي تم تصميمها، وتم قياسها بإجابة أفراد عينة الدراسة

عن اسئلة محددة في الإستبانة ( 10 -16).

### تقييم خطة التدريب والتنمية: **Evaluating the Training and Development Plan**

هي مجموعة الاسس والمعايير التي يمكن لوزارة المالية في اليمن والمعهد المالي التابع لها من قياس فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية والتحقق من قدراتها على تحقيق الاهداف وتم قياسها بإجابة أفراد عينة الدراسة عن اسئلة محددة في الإستبانة (17-22).

**إدارة المعرفة: Knowledge Management:** هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل وزارة المالية من اجل إكتساب المعرفة وتوزيعها ومشاركتها وجعلها جاهزة للتداول بقصد الوصول الى تطبيقها في مختلف قطاعات وادارات وزارة المالية وتمثل إدارة المعرفة في هذه الدراسة المتغير الوسيط وتضم إكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتقيسها الفقرات من (23-44)

**إكتساب المعرفة: Knowledge Acquisition:** هي جميع الأنشطة التي تسعى وزارة المالية في اليمن من خلالها إلى الحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة سواء كانت صريحة اوضمنية وذلك بإستخدام العديد من الوسائل والطرق والادوات المختلفة منها كالمشاركة في الندوات والمحاضرات وورشات العمل والتعليم والتدريب اثناء العمل وتم قياسها بإجابة أفراد عينة الدراسة عن اسئلة محددة في الإستبانة (23-28).

**توزيع المعرفة: Distribution of Knowledge:** وهي النقل والتقاسم والتشارك في المعرفة من خلال تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين في وزارة المالية وتعظيم المعرفة لدى كل واحد منهم. وتم قياسها بإجابة أفراد عينة الدراسة عن اسئلة محددة في الإستبانة (29-33).

**المشاركة في المعرفة: Knowledge on Sharing:** هي عملية تداول المعرفة وتبادلها وتقاسمها ونقلها بين الأفراد داخل وزارة المالية وبين الوزارة والأوساط الخارجية. وتم قياسها بإجابة أفراد عينة الدراسة عن اسئلة محددة في الإستبانة (34-38).

**تطبيق المعرفة: Knowledge Application:** هو استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، وإستثمار فرصة تواجدها في وزارة المالية، وتوظيفها في حل المشكلات التي تواجه اعمالها، وتطبيقها لتحقيق اهداف واغراض للوزارة من خلال جعلها اكثر ملاءمة للإستخدام في تنفيذ أنشطتها، وتم قياسها بإجابة أفراد عينة الدراسة عن اسئلة محددة في الإستبانة (39-44).

**تقييم اداء العاملين : Evaluating of Performance the Employee's:** هو عملية قياس ووصف لسلوك وانجازات العاملين في وزارة المالية في اليمن خلال فترة زمنية محددة بهدف التحسين من ادائهم للعمل ويمثل أداء العاملين في هذه الدراسة المتغير التابع ويضم (السلوك، والشخصية، والنتائج)، وتقيسه الفقرات من رقم (45-62).

**السلوك : Behavior:** هو التصرفات الفعلية التي يقوم بها العاملون في وزارة المالية في اليمن ومن بين هذه التصرفات الخدمات التي يقدمها العاملون للأفراد والمؤسسات الحكومية الأخرى، وتم قياسها بإجابة افراد عينة الدراسة عن اسئلة محددة في الإستبانة ( 45-50).

**الشخصية: Personality:** وهي مجموع خصائص وسمات الشخص التي تميزه عن غيره وتتضمن الشخصية عناصر مثل تكوين الإنسان العاطفي والعقلي والجسمي كما تتكون من إستعدادات الإنسان ومعارفه وقدراته ومهاراته وإهتماماته وقيمه واتجاهاته ودوافعه وتم قياسها بإجابة أفراد عينة الدراسة عن اسئلة محددة في الإستبانة (51-56).

**النتائج: Results:** وتتضمن الامور التي يصل إليها او يحققها العاملون في وزارة المالية في اليمن، وتحقق مستوى رضا من قبل المتعاملين معهم، وتم قياسها بإجابة أفراد عينة الدراسة عن اسئلة محددة في الإستبانة ( 57-62) .

وزارة المالية **Ministry of Finance**: هي إحدى الوزارت الحكومية في اليمن والصادر بإنشائها القرار الجمهوري رقم ( 74 ) لسنة 1974 وتقوم بممارسة مهامها واختصاصاتها وفق الهيكل التنظيمي الذي يحدد القطاعات والمصالح والادارات المتفرعه منها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

2. الإطار النظري

6.2 الدراسات السابقة

1.6.2 الدراسات باللغة العربية

2.6.2 الدراسات باللغة الإنجليزية

3.6.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

يتكون الإطار النظري لهذه الدراسة من التدريب والتنمية، وإدارة المعرفة واللذين يمثلان المتغير المستقل والوسيط وكذلك اداء العاملين والذي يمثل المتغير التابع، ونبذة عن وزارة المالية والمعهد المالي التابع لها، وتسلط الضوء على الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ذات الصلة والتعقيب عليها، وذلك على النحو التالي :

### (1-2) التدريب والتنمية: Training and Development

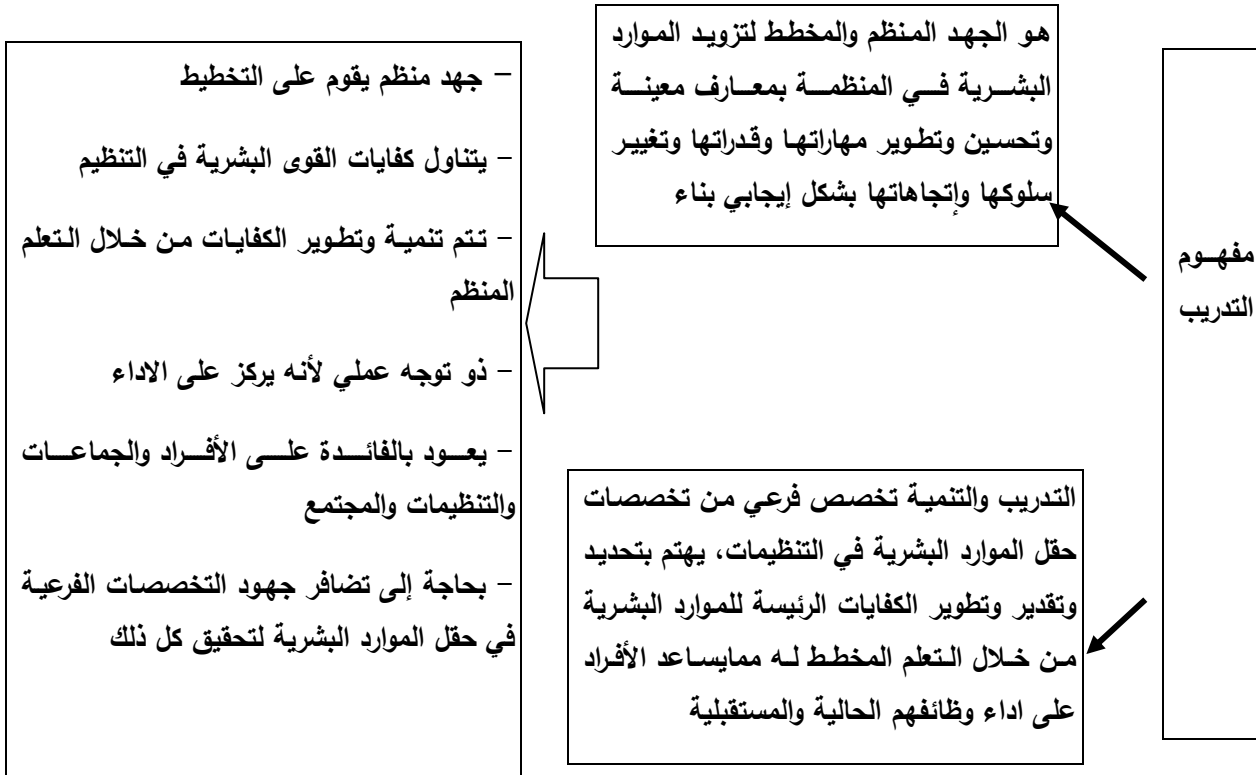
#### (1-1-2) مفهوم التدريب والتنمية:

إذا تتبعنا مفهوم التدريب والتنمية في العديد من الكتب والمؤلفات فإننا نجد أن الباحثين والمهتمين في هذا المجال يقدمون تعريفات متنوعة ومتعددة إلا أن هذه التعريفات تسير في خط واحد حيث أن تعريفاتهم مبنية على الركائز الأساسية لعملية التدريب والتنمية.

ويستخدم التدريب والتنمية على انهما مصطلحان لمعنى واحد وان الفصل بينهما يعكس الخلاف الفقهي بين الباحثين، والواقع ان التفريق بين تدريب الموارد البشرية وتنميتها يعكس التراث التاريخي لحركة التدريب والتنمية، فالباحثون والمديرون في المؤسسات في الاربعينات والخمسينات من هذا القرن كانوا يتحدثون عن التدريب ثم تغيرت لغتهم وارادوا ان يكسبوا التدريب بعداً مستقبلياً نظرياً ودخل مفهوم التنمية إلى لغتهم ومن هنا تم الجمع بين مصطلحي التدريب والتنمية (درّه والصباغ، 2008، ص:301-302)، ويضيف (درّه، 1988) ان الثورة التدريبية والتنمية ( **Training Revolution** لها مظاهر وتجليات تتمثل في إتجاهات حديثة معاصرة عامة ولاغنى لمؤسسات التدريب والتنمية العربية من ان تأخذ بها إن ارادت ان يكون لها ارتباط حقيقي بأنشطة المؤسسات وأعمالها الحقيقية **The bottom line** وإن يكون لها تأثير فعال في مجتمعها، ويعرف كل من (درّه والصباغ، 2008) التدريب والتنمية وفق المفهوم الحديث بأنه ذلك الجهد المنظم والمخطط له

بكل دقة وعناية لمساعدة المستفيدين المستهدفين (متعلمين/معلمين) على إكتساب الكفايات المعرفية والأدائية والقيمية التي يحتاجها كل منهم في النماء والتكيف واداء الادوار والمهام المنوطة به بنجاح وفاعلية وأضاف (دره، 2003) أن ثمة تعريف قريب من هذا التعريف تقدمه الدراسة المستفيضة التي قامت بها (الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية) (**American Society for Training and Development-ASTD**) يقول ذلك التعريف : التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في التنظيمات ويهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسة للموارد البشرية (أي المعارف والمهارات والإتجاهات) من خلال التعلم المخطط، ممايساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية.

ويمكن بيان المعاني والأفكار من التعريفين السابقين في الشكل التالي :

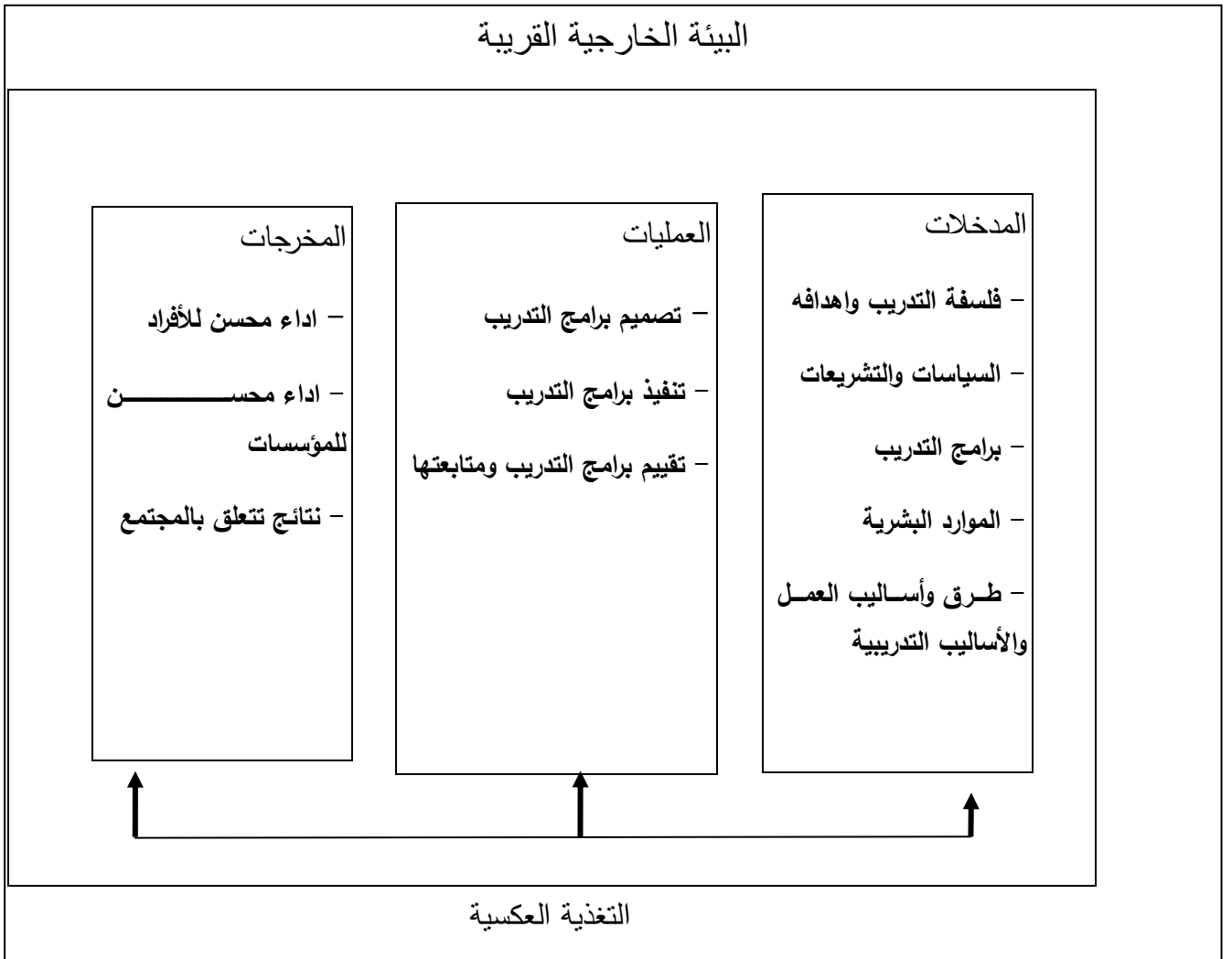


الشكل رقم ( 1-2 ) المفهوم الحديث للتدريب والتنمية

المصدر: درّه، عبدالباري ابراهيم والصباع، ابراهيم.(2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

وفيما يتعلق بالإتجاه نحو ربط التدريب والتنمية بفلسفة عامه لتنمية الموارد البشرية فإن التدريب يعد أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات بالإضافة الى المداخل الاخرى كالتعليم، والإعداد والتأهيل قبل الخدمة، والتطوير التنظيمي (تنمية المنظمات) **Organization Development** والإستشارات الإدارية. والشكل التالي يوضح النظرة النظامية إلى التدريب والتنمية

البيئة الخارجية البعيدة



الشكل رقم (2-2) نظرة نظامية إلى التدريب

المصدر: عبدالباري ابراهيم دره .( 2003 ). ،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات.



هذا ويضيف "دره" (2003، ص: 110) ان التدريب والتنمية عملية شاملة تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من قيادات عليا ووسطى ودنيا، وتشمل ايضاً جميع جوانب العمل الإداري والفني كما ويعد التدريب والتنمية عمليات مستمرة تبدأ قبل إلتحاق الموظف بالعمل، وتستمر عند بدء التحاقه بالعمل وتهيئته له، وتستمر كذلك بعد إنتظامه في العمل إما تصحيحاً لوضع غير مرض أو إكساباً لمهارة جديدة له، وهذا يتمشى مع التوجه الجديد في فلسفة تنمية الموارد البشرية، أي **التعلم المستمر Continuous learning** والتربية المستدامة مدى الحياة **Life-long**

## . Education

من جهته يرى (عقيلي، 2005) ان مصطلح التدريب والتنمية يشير إلى تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو افكار لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن مضمون واتجاه التدريب والتنمية قد تحول هدفه من تطوير الاداء الحالي إلى تطوير الاداء المستقبلي من خلال: (تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديدة تظهر وتخص عمله، وإكساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعده على مواجهة التغييرات التي تحدث في أو تطراً على أعماله الحالية والمستقبلية، وكذا جعل المنظمة مكاناً للتعلم يتوفر فيه إستمرارية عملية التعلم والتدريب والتنمية).

في حين يرى دانيسي جرافين (Denisi, Graiffin, 2001) ان التدريب والتنمية هو ذلك النشاط التعليمي المنظم، والمخطط له مسبقاً من قبل المنظمة، حيث يهدف إلى إكساب الأفراد العاملين معارف متعددة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وإتجاهاتهم اللازمة لتبني إستراتيجيات تحقق أهداف المنظمة.

ومن خلال التعريفات السابقة للتدريب والتنمية فإن الباحث يرى بأن التدريب والتنمية هو عملية إكتساب المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل، وذلك لإحداث تعديلات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم الحالي والمستقبلي من اجل الوصول إلى اهدافهم وأهداف وزارة المالية التي يعملون بها على السواء.

### (2-1-2) أهمية التدريب والتنمية: Training and Development important

لقد ادى الإتجاه المتزايد نحو التخصص في أداء الأعمال، وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال إلى زيادة الحاجة إلى تدريب الموظفين، وإلى بروز التدريب ليكون واحداً من أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرات الفعالة للأداء، بما يلبي إحتياجات الأجهزة الحكومية لتحقيق غاياتها، والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة، والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات، وربط الأفراد بكل جديد في عالم أعمالهم (رشيد، 2001: 688)، وفي ذات السياق يشير (عقيلي، 2005) الى ان اهمية موضوع التدريب والتنمية في ميادين الاعمال الحكومية والخاصة على حد سواء تتبع من خلال إهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال سواء الأكاديمية في الجامعات او معاهد التدريب والتنمية، او الممارسين لعملية الإدارة ومتخذي القرارات في المنظمات وعلى إختلاف انواعها، على إعتبار ان التدريب والتنمية وسيلتان فعالتان بإمكان هذه المنظمات إستخدامهما من أجل تجديد حيويتها بإستمرار، وجعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الحالي الجديد

وتلخص (عباس، 2003) أهمية التدريب والتنمية كالتالي :

1. تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين

2. تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.

3. تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

4. المساهمة في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي بخدمة المنظمة

ويرى الباحث أن التدريب والتنمية خياراً أساسياً هاماً لأي جهة تتطلع إلى إعداد موظفين قادرين على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل، إضافة إلى أن للتدريب أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه للموظف من معارف ومهارات جديدة يتطلبها العمل، مما يزيد تمكناً في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء قدر الإمكان..

### (3-1-2) أهداف التدريب والتنمية:

ان الهدف الرئيس من التدريب والتنمية هو العمل على رفع كفاءة الموظف عن طريق تزويده بأحدث الأساليب والإجراءات والمعلومات الخاصة بإدارة العمل وذلك لكي يستطيع أداء عمله بالشكل الذي يتناسب مع الأهداف العامة، وتعد أهداف التدريب والتنمية أهدافاً متنوعة، وشاملة تتضمن زيادة معارف الموظف وتنمية مهاراته وتطوير إتجاهاته وخبراته لأداء مهماته بشكل فاعل (الأعمر، 2012)، في حين يقول (القاضي، 1998: 18) إن الخطوة الأولى عند إعداد برنامج تدريبي هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالفشل أو النجاح في ضوء عدم تحقيق هذه الأهداف أو العكس. من جهته يشير (سالم، 1998، ص: 14) ان كل تدريب له اهداف وتعد هذه الأهداف هي الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، ويجب قبل البدء في عملية التدريب أن تحدد أهدافه في ضوء الحاجات التدريبية للمتدربين، ويكون الهدف هو النتيجة التي ترغب المنظمة في الحصول عليها بعد إنتهاء التدريب على مستوى الأفراد المتدربين (التغيير والتطور في الاداء)

ويُلخَص (ياغي، 2003) أهداف التدريب فيما يلي:

1- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الاداء التي يحددها الرؤساء وبين الاداء الفعلي للعاملين.

2- ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولائه وإنتمائه للعمل باعتبار إن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء العمل

3- توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كماً ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف

4- زيادة مهارات وقدرات الموظف وإقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الاعلى.

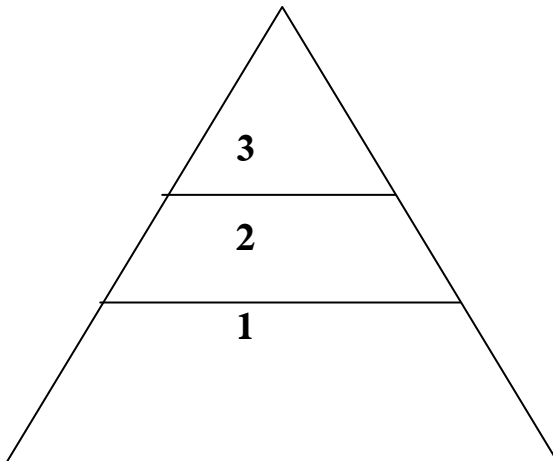
وقد قسم (ياغي، 1989) الأهداف التدريبية إلى ثلاث مستويات وفق تنظيم هرمي :

المستوى الاول: الأهداف التدريبية العادية التي لاتحتاج إلى ابداع أو جهد ذهني لأنها تركز على مؤشرات واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الواقع الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم.

المستوى الثاني: الأهداف التدريبية المتجهة إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة وتعيق الأداء

المستوى الثالث: الأهداف التدريبية الإبداعية فإنها تتجه إلى الإرتفاع لمستوى الاداء في التنظيم، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية بعيداً عن الانماط العامة

والشكل التالي يوضح المستوى الهرمي للأهداف التدريبية :



3- أهداف تدريبية إبداعية

2- أهداف تدريبية لحل المشكلات

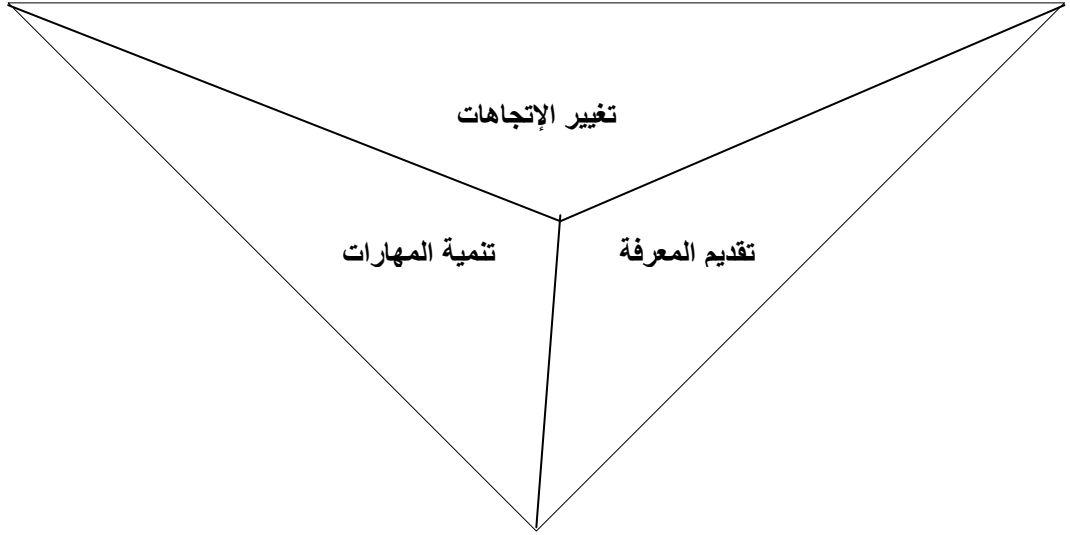
1- أهداف تدريبية عادية

### الشكل رقم (2-3) الأهداف التدريبية

المصدر: ياغي، محمد عبدالفتاح، (1989)، **كيفية استخدام مدخل النظم في تصميم برنامج تدريبي** المجلة العربية للتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المجلد الثاني، العدد (4)

وفي رأي الباحث انه يجب على اي منظمة عند إعداد برنامجها التدريبي ان تراعي الاهداف الإدارية التي تخدم الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وتحقيق ما تضعه من خطط وسياسات النمو والتقدم المنشود للمنظمة او المنشأة، وفيما يلي بعض الأهداف الإدارية التي يجب ان يحققها اي برنامج تدريبي بصفة عامة (ماهر، 1999، ص: 337) :

- 1- تخفيف العبء على المشرفين إذ يحتاج المشرف إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم.
- 2- إكساب القادة والرؤساء مهارات تتناسب مع طبيعة عملهم وتساعدهم في ادائه على أكمل وجه وتغيير سلوك الفرد في مجال العمل عن طريق إحداث تغيير في معلوماته ومهاراته وإتجاهاته.
- 3- مساعدة الإدارة في إكتشاف الكفاءات لتطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 4- إمداد العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المشروع وسياسته ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأعمال والمعلومات.
- 5- إعداد القادة على جميع المستويات وتنمية قدراتهم القيادية بمايناسب ظروف العمل.
- 6- تغيير الإتجاهات: وهو مايشير إلى الرغبة في تغيير مايعتقد المتدربون أومثلهم العليا في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل. كما قد تعني تعديلاً في توجهات المتدربين، وآرائهم وقد تعني تغييراً وتطويراً في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف وأيضاً تعني تهيئة المتدربين لتقبل اراء جديدة أوظروف عمل جديدة والشكل التالي يوضح أهداف التدريب



الشكل رقم (2-4) يوضح اهداف التدريب والتنمية

المصدر: ماهر، احمد، (1999)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر، ص: 336

7- تقديم المعرفة: إن تقادم المعرفة، ونسيان هذه المعرفة، وأظهر حصيللة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي. وذلك استناداً إلى أن العلم بالشئ أفضل من الجهل به، وإستناداً إلى أن توسع مدارك الموظفين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

8- تنمية المهارات: قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة وهي تشير إلى إمكانية إستخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً، أو إلى حل مشاكله، أو لتطويره وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل، خطوة وبتفصيل زائد، في كل موقف بالتفصيل، وعلى مايمكن إستخدامه من موارد مختلفة وأسلوب الإستخدام بالتفصيل.

ويؤكد الباحث على أهمية تحديد الأهداف التدريبية ووضوحها لدى كافة الأطراف المشتركة في النشاط التدريبي والمتصلة بهم، واهمية تفهمهم لتلك الأهداف، لأن ذلك يمثل أحد العوامل المهمة لنجاح النشاط التدريبي .

## (2-1-4) خطة التدريب والتنمية:

لقد اصبح التخطيط سمة من سمات عصرنا الحاضر وهو بصفة عامة يعني العملية التي تتخذ لتلبية إحتياجات المستقبل وتحديد وسائل تحقيقها (المنيف، 1980، ص: 147).

ويعني أيضاً ان تتنبأ الإدارة بما سيحدث في فترة معينة وترسم منهجاً مفصلاً تسيير عليه لمواجهة ما سيحدث حتى تبلغ أهدافاً محددة (أبو الفضل، 1978، ص: 35).

والتخطيط العلمي السليم للنشاط التدريبي هو أساس نجاح التدريب في تحقيق أهدافه، ولذلك يجب العناية بتخطيط برنامج التدريب قبل البدء في تنفيذه حتى ينجح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه، فيما يقول (محمود، 1997، ص: 106-110) أن عدم وجود التخطيط الدقيق يؤدي إلى ضياع الموارد فبدون التخطيط السليم تفشل برامج التدريب في مساندتها الخطط واهداف المنظمة، وانه يجب ان يعتمد التخطيط على خطط واقعية تتضمن إجراءات محددة للحصول على موارد بشرية فعالة قادرة على تلبية المتطلبات الوظيفية وتراعي ثقافة المنظمة والبيئة المحيطة بها.

هذا ويعرف (ياغي، 2010، ص: 114) خطة التدريب والتنمية: بأنها عملية تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها في المستقبل في ضوء الإحتياجات أو التوقعات لهذا المستقبل والعوامل المؤثرة فيه وأثرها المحتمل، ثم تحديد الأعمال ومسارات العمل والبرامج التدريبية التي تكفل تحقيق هذه الاهداف، واطاف ان التخطيط للتدريب يعد وسيلة ناجعة للسيطرة على المستقبل والتحكم فيه، فهو الإدارة العلمية الوحيدة الجديرة بالقائمين على التخطيط للتدريب للسيطرة على المستقبل، واطاف كذلك إلى ان أهمية التخطيط للتدريب تكمن في انه :

1. يساعد في وضع الأهداف بدقة ووضوح لتحديد الإتجاهات المختلفة للتدريب لأن الأهداف هي مقياس لنجاح البرامج التدريبية .

2. يربط الأهداف مع بعضها، وبالتالي يعمل على إيجاد التكامل والتناسق والترابط مع بعضها.
  3. يحدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التدريبية والطرق والإجراءات لتنفيذ هذه البرامج بفعالية.
  4. ينسق بين الإحتياجات التدريبية لمختلف المنظمات ويعمل على التناسق بينها لتنسجم مع بعضها البعض.
  5. يساعد على ضبط النفقات والإقتصاد فيها من خلال الحد من النفقات المادية والبشرية والزمنية، أي يحقق الكفاءة الإنتاجية.
  6. يزيد من فاعلية تحقيق الأهداف والتصميم والتقييم والمتابعة للبرامج التدريبية.
  7. يحقق الأمن النفسي لأفراد التنظيم، حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء، وبالتالي تؤدي إلى الإرتياح النفسي والإطمئنان في وضع الخطط موضع التنفيذ.
- والجدير بالذكر ان العملية التدريبية تبدأ بعدد من المراحل وذلك على النحو التالي:

1- وضع خطة التدريب والتنمية.

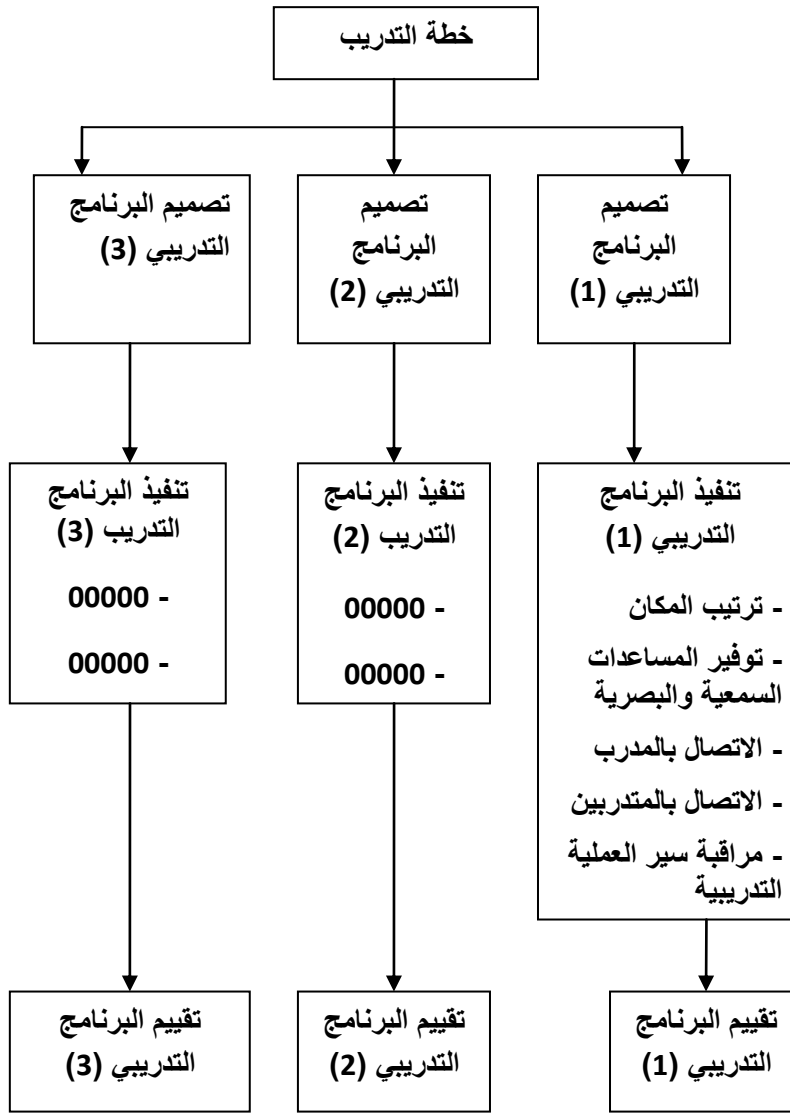
2- التصميم للبرنامج التدريبي.

3- تنفيذ خطة التدريب.

4- تقييم خطة التدريب والتنمية.

والشكل التالي يوضح مراحل العملية التدريبية التي وردت في هذه الدراسة :





الشكل رقم (2-5) يوضح مراحل العملية التدريبية

المصدر: جودة، محفوظ احمد.(2010). إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع

من جهته يضيف (الكلادة، 2008، ص:52) ان عملية التدريب سواء على مستوى المنظمة أو الجهاز الإداري يجب أن تتبع من مخطط علمي وإن تبتعد عن العشوائية ويجب ان توضع خطط التدريب على أساس أن تصل إلى أهداف صريحة خلال فترة زمنية محددة أو على فترات متعاقبة، وقد تتمثل هذه الاهداف في العمل على تدريب كل الأفراد الذين يعد جهاز التدريب مسؤولاً عن

تدريبهم ويجب ان تشتمل هذه الخطة على مايلي: ( تحديد الأعداد المطلوب تدريبها، و تحديد أنواع التدريب المطلوب ومستواه، المدة الزمنية للخطة) واطاف انه يجب أن تمر عملية تخطيط المناهج ووضع البرامج التدريبية بالمراحل التالية:

أولاً: تحديد هدف المنهج التدريبي الذي يعتمد على الإحتياجات التدريبية في تحديد نوع التدريب ومستواه

ثانياً: حصر الموضوعات والمواد التدريبية اللازمة للمنهج التدريبي

ثالثاً: تحديد أسبقيات الموضوعات التدريبية بالنسبة لهدف المنهج التدريبي

رابعاً: إختيار أسلوب التدريب المناسب لتقديم كل موضوع حسب طبيعته ومستوى المتدربين المطلوب

خامساً: تحديد عدد الساعات التدريبية اللازمة لتقديم كل موضوع حسب أسلوب التدريب المناسب له

سادساً: المؤامة بين عدد الساعات التي حددت للدورة التدريبية ككل وإجمالي عدد الساعات التي

حددت كنتيجة لعملية التخطيط وتصميم المنهج التدريبي، هذا ويتفق الباحث مع ماورد بمقترح (

الكبيسي، 2009، 104-106) حياال خطوات تصميم البرامج التدريبية، والذي يقترح فيه انه يجب

تحديد الوظائف المراد تلبية إحتياجاتها وتحديد المهام الرئيسية للوظائف والمهام العامة والمشاركة

وتحديد المهام الأكثر أهمية، وتحديد انواع المعرفة المطلوبة وحصر المعارف والمهارات المتقاربة،

وتحديد الوقت اللازم لكل وحده من وحدات البرنامج التدريبي.

## (2-1-5) تنفيذ خطة التدريب والتنمية:

بعد ان يقوم المخطط للتدريب بإعداد الخطة التدريبية وبعد ان يتم إقرارها والمصادقة عليها من المسؤولين المختصين تأتي عملية تنفيذ الخطة في حدود القرارات التنفيذية التي تصدرها الجهات المعنية، وتتطلب عملية التنفيذ التنسيق والتوافق بين جهات التخطيط وجهات التنفيذ لضمان نجاحها، ويعرف ( صابروتعليب، 2010) تنفيذ خطة التدريب بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون إنحراف لتحقيق الهدف النهائي، مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي، ويرى (حمدان، 1990، ص:169) انها التطبيق على المتدربين باستخدام طرق ووسائل وتكنولوجيا التدريب والخدمات البشرية والمادية المختلفة التي تم تصميمها.

ويذهب (ماهر، 2007) الى أن مرحلة تنفيذ برنامج التدريب تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات والإستراحات وأزمنتها، كما تتضمن تحديد مكان التدريب وترتيبه وإعداد تجهيزاته والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

و يشير (ابوشيخه، 2000 ص: 277) ان متطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي تتمثل كالتالي:

1. إفتتاح البرنامج: ويشمل تحديد المدعويين لحضور حفل الإفتتاح وترتيب كلمات الإفتتاح وتوزيع المطبوعات والمادة التدريبية، وإعداد نبذة عن البرنامج التدريبي، وبيان أهدافه وأهميته، وفئات المتدربين

2. الإجتماع بالمتدربين: يجتمع المسؤل عن التدريب بهدف تسجيل بياناتهم وشرح أهداف التدريب وتوزيع جدول البرنامج التدريبي، تعريف المتدربين بأنفسهم والإستماع إلى مقترحاتهم.

3. تقسيم المجموعات: يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل صغيرة تتراوح بين خمسة وستة متدربين، وتخصيص مشرف لكل مجموعة تكون مهمته تشجيع أعضاء المجموعة على الإفاده من التدريب وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم

4. الزيارات الميدانية: يتم عقد إجتماع تنسيقي بين مدير التدريب والمدربين والإداريين والإتصال بالمنظمات ذات العلاقة للتذكير بمواعيد الزيارات.

فيما يحدد (رباعية، 2003، ص:62) عوامل نجاح البرنامج التدريبي وزيادة فاعليته على النحو التالي:

1. زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد ويتم ذلك من خلال: ( تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد، وان يصمم البرنامج لحل مشكلات العمل)
2. زيادة الفاعلية من خلال المدرب الامر الذي يتوجب على المدرب ان تتوفر فيه الشروط التالية: (توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريبه، وتوفر الإدراك والتحسس لدى المدرب لإحتياجات المتدربين ورغباتهم، وتوفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة، وتهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته).

ويرى الباحث أن مرحلة تنفيذ خطة التدريب والتنمية مرحلة مهمة سيما وانها تعمل على إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود، وفيها يتبين حسن وسلامة التخطيط لعملية التدريب والتنمية.

#### ( 2-1-6) تقييم خطة التدريب والتنمية:

تعد مرحلة التقييم بمثابة المرحلة الأخيرة من مراحل العملية التدريبية والتي تشكل منظومة مترابطة ومتكاملة تعتمد كل مرحلة على سابقتها، وتتبع أهمية التقييم من كونها اداة مهمة لا يستغنى عنها

لرصد نقاط القوة والضعف لأي عمل يتم إنجازه حتى تتمكن من خلاله من إصدار حكم موضوعي على هذا العمل المنجز والعمل على إصلاح الخلل ودعم نقاط القوة، لذلك يجب عند تصميم اي خطة عمل أن يوضع إلى جانبها خطة لمتابعة وتقويم هذا العمل، وذلك للتأكد من أن الخطة التدريبية تسير وفقاً للخطوط المرسومة لتحقيق أهدافها (ياغي، 2010، ص:253).

وإن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، بل على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنظمة، وهناك عدد كبير من التعريفات لمفهوم تقييم التدريب والتنمية تكاد تتعدد بتعدد الباحثين في هذا الموضوع.

ونكتفي هنا بالإشارة إلى أهم التعريفات ومنها ما يعرفه (الخالد، 2002، ص:44) بأنها عبارة عن قياس لمعرفة مدى ماتحقق من أهداف الخطة التدريبية وتحديد نواحي الضعف والقصور للإستفادة منها في العمل على تطوير التدريب والإرتقاء به إلى افضل المستويات ، بينما يرى ((السكرانة، 2009، ص: 233) ان تقييم التدريب والتنمية هو عبارة عن عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة الأشياء مثل البرامج اوممارسات الأشخاص أو ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات واتجاهات من أجل التحسين والتطوير، وثمة نماذج فكرية كثيرة تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم

وأشهر هذه النماذج نموذج دونالد كيركباتريك (Donald L. Kirkpatrick) حيث يعد أكثر المداخل شيوعاً وانتشاراً في مجال تصنيف مجالات التقييم، قدم به دونالد كيرباتريك إطاراً فكرياً يمكن الاعتماد عليه كأساس لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها والجدول التالي يبين المستويات الرئيسة للتقييم :

م	المستوى	الأسئلة
-1	رد الفعل	- هل رضى المشاركون عن البرنامج
-2	التعلم	- هل تعلم المشاركون من البرنامج
-3	السلوك	- هل عدل المشاركون سلوكهم طبقاً لماتعلموه
-4	النتائج	هل أثر تعديلهم للسلوك ايجابية على نتائج اعمالهم

### جدول رقم (1-2) يوضح المستويات الرئيسة للتقييم

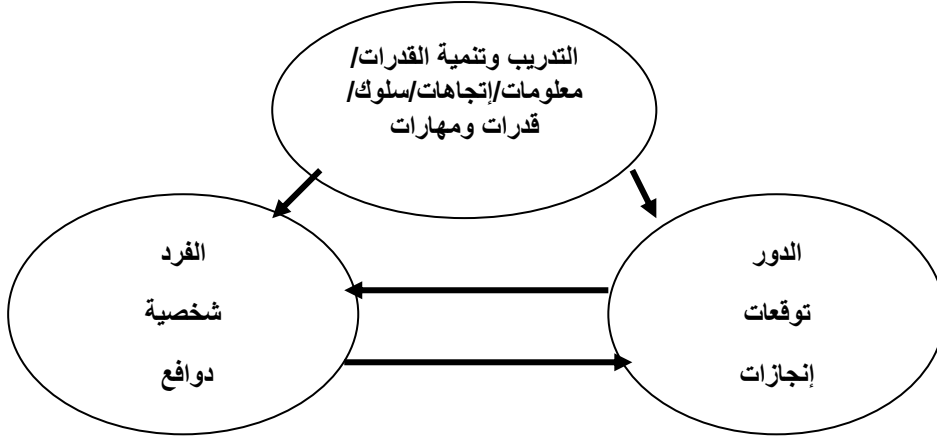
المصدر: عبدالرحمن توفيق، (2002)، العملية التدريبية، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة

وفي ضوء ماسبق يرى الباحث ان تقييم خطة التدريب والتنمية بوجه عام هي العملية الهدف منها التحقق بطريقة علمية وموضوعية من مدى ملاءمة الدورات التدريبية التي يتم تنفيذها، ومدى إرتباطها بالإهداف المتوخاه منها، والتقييم قد يترافق مع عملية التنفيذ اويجبها للتأكد من ان الخطة الموضوعية قد تم تنفيذها

### (7-1-2) علاقة التدريب والتنمية بإدارة المعرفة :

يؤدي التدريب إلى زيادة وتعميق المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين وفي الجانب الاخر يؤدي التعلم والتعليم معاً إلى زيادة وتعميق المعرفة او الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل (حنفي، 2007، ص: 283) فيما ترى دراسة (الأكلبي، 2012) ان التدريب والتنمية يسهمان في تقديم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة للفرد ويعطيه مهارات وقدرات وينمي مداركه ودافعيته للعمل ويضيف معلومات متنوعة، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب ويعمل على التطوير الذاتي للفرد فيرفع من مستوى طموحه وينمي دوافعه ويجدد

نظرته للدور الذي يلعبه ويحسن من معدلات ادائه والشكل التالي يوضح هذه الفكرة ذات الصلة بالتدريب والتنمية:



الشكل رقم (2-6) يوضح دور وإسهامات التدريب والتنمية

المصدر: الأكلبي، عايض شافي، 2012. دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، مجلة النهضة، المجلد (13) العدد 4.

في حين يرى (مرارياتي، وفق ماجاء بدراسة بوعشة ومنصور، 2012) ان المعرفة تتطلب التدريب مدى الحياة كما تتطلب مستوى علميا وتكنولوجياً للموارد البشرية لإكتساب ملكة التعلم ممايتوجب على المنظمة الإهتمام بها من خلال إدامة عملية التدريب

(2-2) المعرفة:

(1-2-2) المفهوم العام للمعرفة

تعددت وتتنوع التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق، ويرجع هذا التنوع والتعدد لتنوع الخلفيات العلمية والمهنية للباحثين (العمرى، 2004، ص:29) ويوجز الباحث ما اتيح له في

ادبيات الموضوع عن مفهوم المعرفة في الجدول التالي:

م	المصدر	المفهوم
1-	العلي، وآخرون، 2006، ص:26	مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة.
2-	دراسة ماضي، 2011	مجموعة من الحقائق والخبرات والمهارات والمعلومات والآراء وأساليب العمل التي يكتسبها الفرد عن طريق التعلم أو الممارسة، ثم يسعى إلى تعميمها حتى تساعده في تطوير مستوى حياته.
3-	بوعشة ومنصور، 2012	الإستغلال الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وافكارهم والتزامهم ورغباتهم.
4-	حمود، 2010، ص: 62	الحصيلة النهائية لإستخدام وإستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين ومتخذي القرارات والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة.
5-	حجازي، 2005، ص:9	مجموع الحقائق، ووجهات النظر، والآراء والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات، والتجارب، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم، والإستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد او المنظمة.

جدول رقم (2-2) يوضح مفهوم المعرفة عند بعض الباحثين

المصدر: من إعداد الباحث

### إدارة المعرفة: Knowledge Management

ترجع بعض المصادر نشأة مصطلح إدارة المعرفة إلى إيريك سيفي Erik Sveiby وكتابه الموسوم بـ"الأصول غير الملموسة" الصادر عام 1986، حيث دعا إلى وجود إدارة تعنى بالمعرفة (الكبيسي، 2009، ص:575)، ويعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة والتي تزايد الإهتمام به خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من التعريفات لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصاتهم وإختلاف وجهات نظرهم.



ويوجز الباحث ما أتيح له في أدبيات الموضوع عن مفهوم إدارة المعرفة في الجدول التالي:

م	المصدر	المفهوم
1-	المعاني، 2009، ص: 374	مجموع العمليات التي يتم تطويرها في المنظمة لإنشاء المعرفة وتخزينها وتناقلها وتطبيقها.
2-	المطرفي، 2013	مجموع العمليات المرتبطة بتنظيم المعرفة في المنظمة والتي تشمل على إكتساب المعرفة وتخزينها ونشرها والمشاركة فيها بين الموظفين بهدف تطبيقها في مجال العمل وتطوير الأداء.
3-	Turban,et.al 2004	عملية تراكم المعرفة وتوليدها بكفاءة وتسهيل المشاركة في المعرفة وإدارة قاعدتها، بحيث يمكن تطبيقها بفاعلية في المنظمة.
4-	Bishop,et.al 2008	عملية توليد المعرفة وإكتسابها وإستخدامها والمشاركة فيها بفاعلية لتعزيز تعلم المنظمة وتحسين أدائها.
5-	السلمي، 1998	عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

جدول رقم (2-3) يوضح مفهوم إدارة المعرفة عند بعض الباحثين

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من خلال تلك التعريفات السابقة عدم وجود اتفاق حول مفهوم محدد لإدارة المعرفة، ويعزو (الكبيسي، 2005، ص:34) ذلك إلى أن بعض الباحثين نظروا إلى مصطلح إدارة المعرفة تبعاً لإتجاهاتهم فمنهم من نظر إليه كمصطلح تقني وآخرون عدوها موجوداً غير ملموس وبعضهم الآخر ركز على زاوية كونها تطوير للمعلومات وإدارة الوثائق.

ويعرف الباحث إدارة المعرفة أنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من العمليات والإجراءات الهادفة إلى إكتساب المعرفة وتوزيعها والمشاركة فيها وتطبيقها بهدف رفع مستوى اداء

العاملين وتحسين قدراتهم للتكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة في وزارة المالية في اليمن.

### (3-2-2) أهمية إدارة المعرفة: Knowledge Management Important

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالإستخدام (العلي وآخرون، 2006: 26).

فيما يرى (جرادات، وآخرون، 2011) ان إدارة المعرفة عملية مهمة للأفراد والمنظمات، ولكن وبالنسبة للمنظمات، تحظى إدارة المعرفة حالياً بالاهتمام الكبير باعتبارها تخصصاً ومجالاً دراسياً **Discipline** تتصاعد أهميته، ويهتم بالترويج للمعرفة وتشجيع خلقها والمشاركة بها وإستخدامها لزيادة فاعلية وقوة تأثير معارف المنظمة، مهما كان نوعها وطبيعة عملها ويرى الباحث ان اهمية ادارة المعرفة تكمن في زيادة القدرة على حل مشكلات العمل وتحسين وضع المنظمة والمحافظة على بنائها التنظيمي.

### (4-2-2) أهداف إدارة المعرفة: Knowledge Management objectives

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات ومن ابرز هذه الأهداف: تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها، وتهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر، بالإضافة

إلى نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية، وتبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية، واخيراً الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة (الأكلمي، 2008: 27؛ الزيادات، 2008: 60).

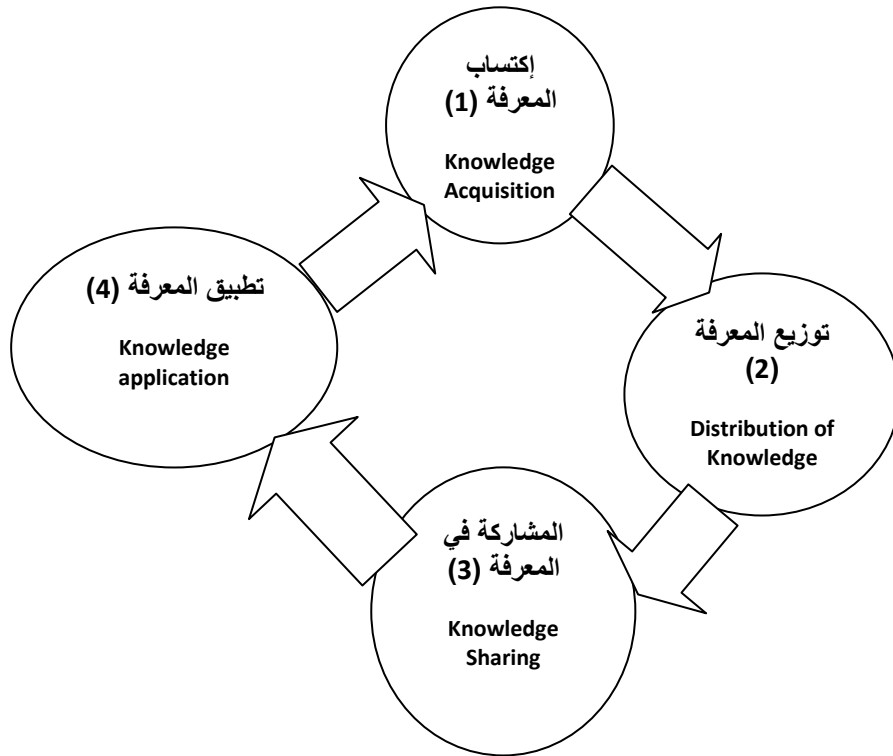
### (5-2-2) عمليات إدارة المعرفة: Knowledge Management process

اختلفت الأدبيات في مجال إدارة المعرفة حول عدد عملياتها وترتيبها، وفي هذا الصدد يقول (العلي، وزملاؤه، 2006، ص: 39) أنه لا يوجد إتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عملياتها ولا على ترتيبها فمنهم من حددها بأربع عمليات ومنهم بست وغيرهم حددها بأقل أو أكثر إلا ان هنالك اتفاقاً واضحاً بين الباحثين على انها تشمل ست عمليات لكل عملية اهتماماتها الخاصة، ومع وجود هذه الإختلافات نجد ان هذه العمليات وتطبيقها يعد الأساس في تحسين إدارة المعرفة والجدول التالي يوضح عمليات إدارة المعرفة الواردة في هذه الدراسة:

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
Mark Dodusoun	إكتساب المعرفة	التوصيل للمعرفة وتوثيقها جعلها متاحة للجميع
Audonet Laudon	توزيع المعرفة	- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر
Laudon & Laudon	المشاركة في المعرفة (تقاسم المعرفة)	- جعل المعرفة متاحة للتشارك - أنظمة التشارك الجماعي (برمجية) التشارك الجماعي والشبكة الداخلية
Skyrme	تطبيق المعرفة	أنظمة دعم القرار إدارة التشغيل

جدول رقم (4-2) يوضح عمليات إدارة المعرفة.

المصدر: نجم عبود.(2004). إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط1، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ص: 97  
ومن خلال إطلاع الباحث على ادبيات إدارة المعرفة ومتطلباتها المتعددة ولغرض هذه الدراسة فقد حدد الباحث اربع عمليات لإدارة المعرفة تتمثل في إكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة ويمكن تمثيل هذه العمليات في الشكل التالي:



الشكل رقم ( 2-7) يبين عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث

### 1- إكتساب المعرفة: Knowledge Acquisition

يطلق بعض الكتاب والباحثين على هذه العملية تسميات مختلفة منها: (تشخيص/توليد/إبداع/إكتشاف/ إبتكار)، ويمكن دمج هذه العبارات في عبارة واحدة هي (إكتساب المعرفة)، وتعني تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة(العلواني، 2001، ص:314)، وتشتمل عملية إكتساب المعرفة مدى قدرة المنظمة على تكوين رصيد معرفي

جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين والمعرفة المعلنة (الرسمية) التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها وتعاملاتها وقراراتها وسياساتها (السالم، 2008، ص: 141)، وتشمل عملية إكتساب المعرفة الإستنباط والتحليل والتفسير للمعرفة التي يستخدمها خبراء المعرفة لحل المشاكل الخاصة وهي الحصول على المعرفة والمهارات والعلاقات من مصادرها المتنوعة (الزيادات، 2008)، بينما يرى (ماضي، 2011) ان التعليم هو إكتساب المعرفة او الفهم او البراعة من خلال الخبرة او الدراسة، فيما يقول (نجم، 2007، ص: 237) ان برامج التدريب في المؤسسة ومشروعاتها الجديدة عملية تعليم كبيرة سرعان ماتكون في المرحلة اللاحقة الأساس في إنشاء معرفتها الجديدة التي تنشئ من خلالها قيمة جديدة، ولا يبتعد عن هذا ما اورده (حجازي، 2005) حيث يبين ان عملية التعلم تزود المنظمات بالمعرفة الجديدة على الدوام، ممايساعدها على مواجهة المستجدات والتغيرات، ومن ثم البقاء والديمومة،

فيمايرى (دزه وآخرون، 1988، ص: 67) أن التعلم في إطار العلوم السلوكية يشير إلى التغير الذي يطرأ على سلوك الفرد والنواتج عن الخبرة والتدريب، وقد يحدث هذا التغير في معارف الفرد ومعلوماته اوفي مهاراته وقدراته اوفي ميوله واتجاهاته اوفي جميعها، واطاف ان هناك عدد من نظريات التعلم التي استند إليها المربون في تصميم برامج التعليم والتدريب حيث تتوزع تلك النظريات في مدارس كبرى من ابرزها ( المدرسة السلوكية، والمدرسة العقلية "المعرفية"، والمدرسة الإنسانية)

والجدول التالي رقم (2-5) يبين هذه النظريات في المدارس التي سبق ذكرها كالآتي:

اسم المدرسة	تفسير أصحاب هذه المدرسة	أشهر النظريات التي تنتمي لهذه المدرسة	المبادئ المنبثقة عن هذه المدرسة
المدرسة السلوكية	أهتم أصحاب هذه المدرسة بالسلوك الظاهر للمتدرب أو المتعلم ووضعوا نماذجهم التعليمية على أساس التجارب التي أجروها	- الاشتراط الكلاسيكي: بافلوف Classical Conditioning -الإشترط الإجرائي: سكنر Operational Conditions - منحى تعديل السلوك: سكنر وثرانديك Behavior Modifications	- مبدأ المؤثر والإستجابة - مبدأ التعزيز - مبدأ تعديل السلوك - مبدأ إنتماء التعزيز - مبدأ الأثر - مبدأ التدريب - مبدأ الإستعداد
المدرسة العقلية (المعرفة الإدراكية)	انطلق أصحاب هذه المدرسة في تفسيرهم للتعلم من ان الكائن الفرد ليس مجرد عضوية سلبية تتلقى المثيرات والمعلومات وتستجيب لها على نحو آلي، بل هو معالج واع وفعال للمعلومات، يقوم بإستقبالها وإستيعابها وتحليلها وتنظيمها ودمجها في بناء المعرفة Cognitive structures	- نظريتا التطور المعرفي Cognitive Development ونظرية الإستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي - نظرية الجشطالت والخبرة او المجال اونظرية الإستبصار Gestalt- field- Insight - نظرية التمثيل Representation لجيروم برونر J. Bruner - نظرية المنظم التمهيدي لـ اوزيل Advanced organizen Ausubel	- مبدأ التعلم عن طريق التفاعل المباشر مع موضوع التعلم ومع مثيرات البيئة - مبدأ اشراك اكبر عدد من الحواس في العضوية في أثناء عملية التعلم - مبدأ التدرج في التعلم من المحسوس إلى شبه المحسوس إلى المجرد والتنظيم - مبدأ الأثر الكلي للموقف (المجال) وتجميع عناصره في عملية التعلم. - مبدأ دور الخبرة السابقة والإتجاهات المكتسبة في عملية التعلم - مبدأ الإستبصار والتفكير كعامل أساس في التعلم وإكتساب المعارف والمهارات - مبدأ التدرج في التعلم - مبدأ التعلم الإستقبالي التشاركي ذي المعنى - مبدأ التعلم الإستكشافي او الإستقصائي - مبدأ الإستبصار الكلي
المدرسة الإنسانية الكلية	ترى هذه المدرسة ان التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر ولا على بناء العقلية فقط وإنما على كيانه وشخصيته الفريده	- نظرية التأثير الإجتماعي Social Influence - نظرية البرجماتية (النفعية) Pragmatic	- مبدأ ان الإنسان يكتسب قيمته من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين (المركز والدور والسلوك) - مبدأ الإهتمام بالجوانب الإنفعالية

<p>الوجدانية في التعليم والتدريب.</p> <p>- مبدأ توظيف اللعب ولعب الادوار في عمليات التدريب</p> <p>- مبدأ الإهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية، الخارجية والداخلية</p> <p>- مبدأ التعلم عن طريق العمل Learning by doing</p> <p>- مبدأ قابلية مايتعلم للتطبيق في الواقع والحياة العملية</p> <p>- مبدأ تفريد التعلم والتدريب</p> <p>- مبدأ التكامل في البنية الإنسانية</p>	<p>- نظرية الدافعية Motivational</p> <p>- نظرية الإستكشاف والخبرة Enquiry / Experience</p>	<p>والإجتماعية كذلك</p>	
---	--	-------------------------	--

المصدر: من إعداد الباحث

ويضيف (درّه، 2003، ص:166-167) ان هناك مداخل عدة تعالج التعليم في مواقع العمل ويختلف بعضها عن بعض بمدى الفصل أو الإرتباط بين التعليم والعمل ومن هذه المداخل ما يأتي

### 1. مدخل موقع العمل كمكان لتعليم ما **The workplace as a sire for learning**:

في هذا المدخل ينفصل التعليم عن العمل وهناك نشاط تعليمي نظامي متناثر خارج العمل أو قريب منه.

### 2. مدخل بيئة العمل كبيئة تعليمية **The workplace as a learning Environment**:

في هذا المدخل يكون موقع العمل بيئة للتعليم، ويكون التركيز على جملة من الأنشطة المرتبطة بالتدريب في موقع العمل ويكون التعلم مخططاً له، ومن هذه الأنشطة التي تتم في هذا المدخل (موقع العمل) التدوير في العمل وجعل تعلم العامل متدرجاً متتابعاً (Sequencing) وزيادة حجم العمل وتعقده وفيه يكون التعليم كذلك بوساطة معلم (Coaching) والرعاية الإرشادية (Mentoring)

### 3. مدخل الإرتباط الكامل بين التعليم والعمل **Learning and working as Inextricably linked:**

ويطلق على هذا المدخل اسم تعليم العمل المستمر **Continuous learning work** وفيه يكون السلوك الذي يشكل التعلم والسلوك الذي يحدد كون العامل منتجاً سلوكاً واحداً.

ويمكن إجمال الإتجاهات العامة الحديثة في موضوع التعليم في مواقع العمل بمفهومه المعاصر وارتباطه الوثيق بموضوع العمل ذي الاداء العالي فيما يلي:

1. يمكن تعريف التعليم في مواقع العمل بمفهومه المعاصر بأنه التعلم الذي يشمل جميع أنواع التعليم والمرتبطة مباشرة بالاداء في مواقع العمل، وهو مفهوم واسع يشمل العديد من الأنشطة والشروط المواتية الداعمة للتعليم مثل جميع أنواع التدريب والتعليم من خلال إدارة المعرفة **Knowledge Management** وأنظمة الكمبيوتر، والتعليم المنظم من خلال التعليم الفردي المباشر **(Coaching)** والرعاية الإرشادية **(Mentoring)** والتدريب في موقع العمل أو خارج موقع العمل والتعليم الموجه نحو العمل والمرتبطة بمشروع محدد **Action and project-Based learning** وتدوير العمل، والإعارة والتعيين المؤقت والجزئي للعاملين والتعليم الحر المبني على الخبرة **(Informal learning)** في موقع العمل أو خارج موقع العمل

2. يعتبر التعليم غير الرسمي **(Informal learning)** جزءاً لا يتجزأ من مفهوم التعليم المستمر في مواقع العمل، وهو تعليم يتم في موقع العمل أو خارجه مبني على الخبرة ويؤدي مباشرة إلى تحسين سريع في الاداء. كذلك فإن المهارات السلوكية وشيوع الثقافة التنظيمية **Organizational culture** ووجود الثقافة المجتمعية المواتية أمر أساسي في هذا المفهوم الجديد للتعليم.



3. ينبغي أن يعتمد الاداء اعتماداً رئيسياً على التعليم، ومن هنا فإنه يجب ان تعظم مسئولية الإدارة العليا في رعاية وتطوير وتنمية التعليم.

4. ينبغي ان تتبنى الدول الصناعية والنامية على حد سواء نظرية ومدخلاً متكاملًا متوازناً يرمي إلى تطوير أنظمة تعليمية وتدريبية وطنية تبدأ من المدرسة وتنتهي بالعمل، وتغطي التعليم في مواقع العمل وخارجه، كما تشمل الأداء وتحسينه.

5. وجوب تعديل وتكييف النظام التعليمي والتدريبي في الدولة ليشمل الإهتمام بمهارات الإدارة وتنظيم العمل والتعليم غير الرسمي

من جانب اخر تتطلب عملية إكتساب المعرفة عدة امور منها:

1. إكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.
2. تمثيل المعرفة في هيئة قواعد تستخدم في تمثيل الخبرات العملية، حيث يقوم مهندسو المعرفة بإستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين، او من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد(الزيادات، 2008، ص: 92) وقد ذكر (Quinn) وفق ماجاء في دراسة (الزيادات، 2008، ص: 98) اربعة مبادئ لإبتكار(إنشاء) المعرفة تتمثل كالتالي: تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات، و التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة في المعلومات، و التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو الشبكية، و تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

## 2- توزيع المعرفة: Distribution of Knowledge

ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وانه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال إستخدام الأدوات الإلكترونية فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة، ويرى (المعاني، 2009) ان توزيع المعرفة يعني تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين وتتطلب ان يقوم العاملون بالإتصال ببعضهم بعضاً، وإستعمال مايعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع.

فيما يقول (موسى والمدان، 2010، ص:114) انها عملية تحويل المعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بينما تشير (دروزه، 2008) ان توزيع المعرفة تعني نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهامهم الجوهرية وتقاس من خلال وجود أجهزة حاسوب ودورات تدريبية وتقنيات أصحاب الخبرة في حين يرى (عليان، 2008، ص:199) إن عملية نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها، وهناك قنوات رسمية لتوزيع المعرفة، مثل جلسات التدريب والتجوال والإتصال الشخصي (والتعاميم الإدارية) وغير رسمية مثل حلقات المؤتمرات الفيديوية،. هذا وقد حدد (باداركو، 1993) وفق ماجاء بدراسة (المطرفي، 2013) توافر اربعة شروط لنقل ( توزيع المعرفة) هي على النحو التالي: يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيئاً آخر، و يجب ان تكون هذه الوسيلة مدركة ومنفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها، كما يجب أن يكون لدى الوسيلة حافز للقيام بذلك، وينبغي ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي، وقد لجأت منظمة (HP) إلى السماح لإنتقال العاملين لديها بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في ارجاء المنظمة، وهناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة تتمثل في: ( فرق المشروع

المتنوعة معرفياً، وشبكة المعلومات الداخلية "الإنترنت"، والتدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى، ووكلاء المعرفة، وفرق الخبرة وحلقات المعرفة والتعلم).

### 3- المشاركة في المعرفة: Knowledge on Sharing

وهي عملية إيصال ونقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى أفراد آخرين، وهذا النقل يكون فاعلاً إذا فهم المستقبل للمعرفة المنقولة إليه وأستطاع إستخدام تلك المعرفة، حيث وتعتبر معرفة جديدة له (جرادات وآخرون، 2011:135). ويرى (Nanoka، 2000) ضرورة وجود السياق والمجال الذي يوفر إمكانية التفاعل بين الأفراد سواء أكانت مجالات حقيقية تسمح بإتصال مباشر وشخصي بين الأفراد (وجهاً لوجه) أم افتراضية تمكن الأفراد من التفاعل وتبادل المعرفة بإستخدام تقنية الإتصالات كالبريد الإلكتروني والإجتماعات الإلكترونية، وأبناء مجالات ذهنية مشتركة تسهل وتحفز عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة (كراسنة، والخليبي، 2009، ص:298) ويشير (الزيادات، 2008، ص:101-102) انه لا بد من التنويه إلى ثلاث نقاط مهمة عند تناول موضوع المشاركة بالمعرفة تتمثل في التالي: (أن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي، و اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة، كما أن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن الأخيرة لا تتضمن عنصراً للتفكير).

### 4- تطبيق المعرفة: Knowledge Application

تشير هذه المرحلة إلى مدى قدرة المنظمة على إستعمال المعرفة المبدعة أو المكتسبة وتطبيقها من خلال ربطها بالواقع العملي من خلال الإفادة منها في حل المشكلات وإغتنام الفرص وإتخاذ القرارات وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات (كراسنة والخليبي، 2009، ص:303)، وتعني عملية تطبيق المعرفة: الممارسة والإستخدام والإستفادة منها في الواقع العملي، بحيث يتم تجسيدها في

العمل اليومي لكل وظيفة من الوظائف وتقاس من خلال المبادرات والبرامج المعتمدة، إضافة للمقاييس والمؤشرات للتحقق من مستويات تطبيق المعرفة (دروزه، 2008)، فيما يقول (الكبيسي، 2005، 78) إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية الى المصطلحات التالية:

**الإستعمال (Use)**، وإعادة الإستعمال (**Reuse**)، والإستفادة (**Utilization**)، والتطبيق **Application**، وإن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب ان يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، وما على المنظمة إلا ان تستوعب ذلك، وتطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية، ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو الذي لا يعمل وبذلك فإنها تستوجب الإحترام والإعجاب وليس الخوف (عليان، 2008: 199)، وعلى ذات الصعيد يشير (الزيادات، 2008، ص: 104) ان تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وتعني إستثمار المعرفة فالحصول عليها وخبزنها والمشاركة فيها أمور لاتعد كافية، فالمهم تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ.

### متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي استقصاء المعلومة الدقيقة وتوثيقها ثم تبادلها داخل المنظمة بين الافراد، وتلعب الإجماعات التشاورية دوراً مهماً في تبادل المعلومات والمعارف والادوار، وكذلك التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنة ومستوياته يعد ركناً أساسياً من أركان المعرفة وتنمية الموارد البشرية.

هذا وقد حدد (Martensson, 2002, 211) كما جاء بدراسة ( ماضي، 2011) ثلاث آليات

لتطبيق المعرفة تتمثل في :

- التوجيهات (Directives): ويقصد بالتوجيهات " مجموعة محددة من القواعد والإجراءات

والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.

- الروتين (Routine): أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح

للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.

- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً (Self- contained task teams): وهي بناء فرق العمل

ذات المهام المحددة ذاتياً، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من

عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها، ويقول Metaxiatis (2006) والتي

جاءت بدراسة (المدلل، 2012، ص:38) بأن مرحلة تطبيق المعرفة تشتمل على إستعادة وإستخدام

المعرفة لدعم القرارات والعمليات وحل المشكلات والتي في النهاية تؤدي الى خلق معرفة جديدة،

وبالتالي إنقراط هذه المعرفة ومشاركتها وتطبيقها مرة اخرى، وهذا مايدعم التصور الذي اقترحه

الباحث في الشكل رقم (7-2) حول دورة عمليات إدارة المعرفة بحيث تؤدي مرحلة تطبيق المعرفة

إلى العودة لمرحلة إكتساب وتوليد المعرفة، وبالتالي من المفترض ان تكون دورة عمليات إدارة

المعرفة دورة غير منتهية.

من ناحية اخرى فقد وجد الباحث من خلال إطلاعهم على الادبيات المنشورة حول مبررات التحول

نحو تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بأن الكثير من هذه الأجهزة لا تبدي الإهتمام الكافي

بتطبيقها، أو أن هناك عدم وجود إرادة جادة في تطبيقها على أسس علمية، كما هو حاصل في

منظمات قطاع الاعمال التي تتبنى هذا التطبيق، بالرغم من أن القطاع العام قد تكون حاجته

للإستفادة من تطبيقات إدارة المعرفة أكثر الحاحاً، خاصة في ظل تزايد الطلب على خدماته وتنامي وعي المواطنين ومطالباتهم الملحة بضرورة تحسين الخدمات الحكومية وجودتها

وقد اتجه بعض الباحثين إلى إيراد العديد من المبررات التي تدعو إلى التحول نحو تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية، حيث يرى (نجم، 2011) ان من المبررات الداعية لذلك كالتالي:

1. أن المنظمات العامة لايمكن أن تعمل خارج تيار التطور الذي يجري في كل القطاعات في ظل التحول من الإقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد القائم على الخبرة، ومن إدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة وأفراد المعرفة، ومن الاصول المادية الملموسة إلى الأصول اللاملموسة الجديدة.

2. التماشي مع دعوة الإصلاح في المؤسسات العامة والتجديد والتطوير، خاصة وأن اقتصاد وإدارة المعرفة أصبحت مركز اهتمامات الامم المتحدة والمنظمات الإقليمية(كالأوسيد والإتحاد الاوروبي) وفي الوطن العربي(كتقرير التنمية البشرية 2003 حول مجتمع المعرفة)

3. أن المنظمات العامة عادة ماتوسم بضعف الأداء وببطء الإجراءات والإستجابة الضعيفة للتغيرات، قد تجد إدارة المعرفة محركاً جديداً للتغيير وتحسين الاداء وإضفاء السمة العصرية الجديدة على هياكلها وعملياتها وقيم العمل الجديدة فيها.

4. المحافظة على أفراد المعرفة في المؤسسات العامة: فتسرب أفضل العاملين(مديرين أو مختصين متميزين وحتى فنيين من ذوي الخبرة) من القطاع العام إلى القطاع الخاص، تكاد تكون ظاهرة عامة تعاني منها المؤسسات العامة في كل دول العالم، فهذه المؤسسات تخسر أفضل أفرادها خاصة

المديرين الجيدين، (نجم، 2011، ص:427)

ويطرح (Schwarz, 2008) عدداً من المزايا الأخرى التي يحققها تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي أهمها: زيادة توفير المعلومات وجعلها متاحة للجمهور على نطاق واسع، و تعزيز وتحسين الشفافية والنزاهة، و كذا تحسين علاقات العمل وتعزيز الثقة وزيادة تبادل المعرفة مع الأجهزة الأخرى، و زيادة الأفقية في هياكل الأعمال وتعزيز اللامركزية، إلى جانب تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال (خلق) وتبادل المعلومات بسرعة أكبر في المنظمة، إضافة إلى جعل المنظمات أكثر جاذبية للباحثين عن وظائف، و التقليل أو القضاء على الإزدواجية بين الإدارات والأقسام، و أخيراً دمج المعرفة من الخارج لأجل إيجاد معارف جديدة (المدلل، 2012، ص:81).

وفيما يتعلق بخطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في الجانب الحكومي فيقتراح (wig, 2000) ستة خطوات لتطبيق نظام إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بحسب دراسة (المدلل، 2012، ص:73):

1. تحديد الأفراد المسؤولين عن المعرفة.
2. وضع رؤية لممارسات إدارة المعرفة الحكومية في إطار المنطقة الإقليمية
3. إنشاء مكتب وظيفي لإدارة المعرفة
4. تصميم خريطة المعرفة للمنطقة الإقليمية تغطي جميع المسؤوليات والمهام الموكلة للمنظمات الحكومية بمايشمل الخدمات العامة
5. تطوير السياسات المتعلقة برأس المال الفكري، وتوفير الإلتزامات القانونية والتمويل اللازم للمشروع.
6. توجيه ممارسات رأس المال الفكري.

من جهته يقترح (الحارثي، 1430) أنموذجاً مختلفاً لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي يتكون من أربع مراحل رئيسية هي:

**المرحلة الأولى:** إنشاء وتهيئة البنى التحتية لإدارة المعرفة ومن هذه البنى مايلي:

1. القيادة الإدارية: بحيث تكون قيادات إدارية واعية وملتزمة بدعم الجهود الهادفة لتحويل تلك

الإجهزة إلى منظمات معرفية

2. البنى الإدارية والتنظيمية: من خلال إنشاء وحدة إدارية تشرف على نشاط المعرفة في كل جهاز

حكومي مع وجود تنظيم إداري مرن غير تقليدي يسمح بتبادل المعرفة وإنسيابها، وتكوين فرق عمل

وحلقات معرفية للقيام بأنشطة معرفية وأخيراً وجود نظام تحفيز عال وجاذب للكفاءات البشرية، وغير

طارد لصناع المعرفة

3. البيئة الثقافية: بحيث تقوم الأجهزة الحكومية ببناء منظومة قيم عمل بناءة وفاعله تتضمن

مايلي: الوعي والالتزام، الإنجاز والجودة، المعرفة والرغبة في التعلم، الابتكار والتجديد، الصراحة

والشفافية، العمل الجماعي وفرق العمل.

4. البيئة التقنية: ترتبط إدارة المعرفة بتقنية المعلومات ونظم الحاسوب، فعملية الحصول على

المعرفة وإستقطابها وترميزها، وكذلك المشاركة بها وتوزيعها تتطلب تأمين البنى التقنية المناسبة لذا

فعلى الجهات الحكومية أن توفر الخدمات التقنية اللازمة لإدارة المعرفة.

5. العاملون: يجب إعادة تأهيل وتدريب العاملين في الإجهزة الحكومية لتتناسب قدراتهم ومهاراتهم

مع مايسمون " صناع المعرفة "



**المرحلة الثانية:** تنفيذ عمليات إدارة المعرفة من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تبدأ بإكتساب وتوليد المعرفة مروراً بتخزينها ومن ثم نشرها في ارجاء المنظمة تمهيداً للمشاركة فيها بين العاملين لأجل استخدام المعرفة وإستغلالها في تحسين الأداء والعمليات الإدارية

**المرحلة الثالثة:** قياس المعرفة في القطاع الحكومي : تأتي عملية قياس المعرفة مرحلة تالية على تطبيق (تنفيذ) المعرفة، حيث تبين مدى الإلتزام بتحقيق الأهداف التي تم تبنيها في المراحل السابقة، ويمكن الحكم على إدارة المعرفة في الجهاز الحكومي من خلال: الخدمات المتميزة المقدمة للمستفيدين الداخليين الخارجيين، و إنجاز المهام بتكلفة وجهد اقل ووقت أسرع، وكذا القدرة على تقديم خدمات متنوعة ومبتكرة، وبأساليب مرضية لعملائها، و التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.

**المرحلة الرابعة:** تطوير المعرفة في القطاع الحكومي : من خلال الأعمال التالية: إستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة مع وجود حواجز عالية في العمل الحكومي، وإنشاء مراكز ابحاث وتدريب داخل الجهات الحكومية، لتدريب موظفيها، وكذا من خلال عقد شراكات وتحالفات مع جهات أخرى مشابهة من أجل تبادل الخبرات والمعارف، الى جانب توقيع اتفاقيات وعقود شركات استشارات وتدريب مع جامعات ومراكز ابحاث في مجال عملها، لتطوير المنتجات وتحسين الخدمات، واخيراً التكامل الخارجي مع المستفيدين من الخدمة، للبحث عن المعارف اللازمة لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها هذه الاجهزة لعملائها.

ويرى الباحث أن اختلاف الباحثين في مجال تحديد مراحل تطبيق إدارة المعرفة يتيح مجالاً رحباً للمنظمات للإستفادة من مثل هذه الدراسات والأخذ منها بمايتوافق مع طبيعة المنظمة، وكذلك ظروف بيئتها الداخلية والخارجية بحيث ينظر إلى مدى الإسراع في المراحل اوالبطء في ذلك حتى تتم إزالة المعوقات وتوفير المتطلبات اللازمة للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة.

## (2-2-6) علاقة إدارة المعرفة بإداء العاملين :

إن العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء، علاقة تبادلية تدل على أن المنظمات التي لها ميل نحو تطوير مستوى ادائها هي أكثر رغبة في إستخدام عمليات إدارة المعرفة. ويشير ( جرادات واخرون، 2011، ص:153) أن تأثير إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المنظمة تتم من خلال ثلاث قضايا مهمة:

1. التأثير على تعلم الأفراد: التعلم هو التغيير النسبي والثابت في السلوك وهو العملية التي يستطيع من خلالها الفرد أن يكتسب المعلومات والمهارات والإتجاهات من خلال تفاعله مع النظم الإجتماعية والثقافية المحيطة به.

2. التأثير على تكيف الأفراد: يسهم التعلم المستمر في زيادة المعارف والمعلومات المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الإستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها.

3. التأثير على رضا الأفراد: تؤدي برامج إدارة المعرفة وماتحققة من زيادة تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم، وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر، وهذا التحسين في المهارات وفرص التقدم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب والترك.

وفي حين إهتم الباحثون ومنهم الخشالي(2009؛ ودروزه2008؛ والمعاني2009؛ Zack,et al 2009؛ Darroch, 2003) بفحص العلاقة بين إدارة المعرفة والاداء الوظيفي للمنظمات في مختلف قطاعات الأعمال، حيث تبين ان مفهوم الاداء الوظيفي يرتبط بكل من سلوك الفرد

والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل اية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.

من جهته يشير (توفيق، 2007، ص:218) إلى الربط بين المعرفة والتعلم والاداء، حيث يقول ان لكل جانب في المعرفة نشاط تعلم مناظر (أومقابل) يدعمه ويسانده ويؤدي التعلم إلى تغييرات في السلوك والاداء. وحيث ان التعلم يتجلى في الاداء المحسن، فإن كل نمط تعلم يدعم بؤرة تركيز مختلفة للاداء، ويرى الباحث ان إدارة المعرفة تمارس تأثيرها على العاملين في المنظمة من خلال مساعدتهم على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة.

## (2-3) أداء العاملين Employee Performance:

### (2-3-1) مفهوم الاداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ومن الضروري عند دراسة الأداء التفرقة بينه وبين السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو مايقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو مايبقى من أثر أونتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أونتاج أوالنتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً (شوقي، 2012)

ورغم الدراسات العديدة التي أجريت حول موضوع الاداء إلا أن الكتاب في هذا المجال لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد له نظراً لتعدد إتجاهاتهم وإختلاف الأهداف المتوخاة من دراساتهم وقبل الخوض في توضيح مفهوم تقييم الاداء لابد من الإشارة إلى إختلاف المسميات التي اطلقها

باحثو الإدارة على هذه العملية. حيث وردت أسماء مختلفة لها في المصادر العلمية التي ناقشت وبحثت فيها، فالبعض أطلق عليها اسم تقييم الموظف **Employee Evaluation** والبعض الآخر أسماها قياس جدارة **Merit Rating** وآخرون أسموها تقييم الكفاءة **Efficiency Evaluation** ومنهم من سماها تقييم الاداء **Performance Appraisal**، ومنذ القدم والعاملون يقيمون اداء اعمالهم، بالتالي فإن تقييم الاداء عملية مستمرة ممارستها في مواقف كثيرة في حياتنا اليومية، فنحن نحكم على شخص ما بأنه سريع البديهة او إجتماعي، ويصف آخر بأنه انطوائي أو بطيء الفهم، ونزعم ان ثالثاً نشيط الهمة، دائب الحركة وهكذا ويعرف ( الكبيسي، 2010، ص:15) الأداء: بأنه إستجابات سلوكية تعكس ماتم تعلمه أو التدريب عليه وهو حصيلة ما تنتجه القدرات العقلية والنفسية والحركية، ويتم قياسه عادة بمؤشرات كمية أو نوعية، ويكاد يكون تحسين الأداء المهمة المباشرة والوسيلة لعمليات التدريب بوجه عام، ويرى (ابو شيخه، 2000) ان الاداء تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة، ، فيما يعرف (البراك، 2010) تقييم الاداء بأنه الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسئوليات والواجبات المتعلقة بعجلة الحاضر والمستقبل.

### (2-3-2) أهمية تقييم أداء العاملين:

تمثل نتائج تقييم الاداء مصدراً هاماً وغنياً يزودنا بمعلومات واضحة، تبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى تدريب وتنمية سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل ويتميز هذا المصدر بأنه يبين لنا مسببات كل من نقاط الضعف والقوة في الاداء، وهذا بحد ذاته يساعد كثيراً في معرفة وتحديد طبيعة حاجات التدريب والتنمية (عقيلي، 2005، ص: 460)، من جهته يشير (ابوشيخة، 2010، ص: 332) الى ان موضوع تقييم اداء العاملين يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، وتظهر أهميته أيضاً عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقويم الاداء وأهمها: تحسين اداء الموظف وتطويره واعتماد هذا التقييم وسيلة لتحديد المكافآت، والعلاوات الدورية وأداة للكشف عن الإحتياجات التدريبية ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.

ويرى الباحث أن تقييم أداء العاملين إزاء المهام والواجبات الوظيفية التي يؤديها يكتسي أهمية خاصة في المؤسسات الحكومية سيما وانه يعطي مؤشراً واضحاً عن الأعمال التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها، ويبين ما إذا كان العاملون بحاجة إلى المزيد من التدريب لتطوير مهاراتهم أو تعديل سلوكهم وإتجاهاتهم.

### (2-3-3) الهدف من تقييم الاداء:

يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الاداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً، ولقد حاول بعض الباحثين

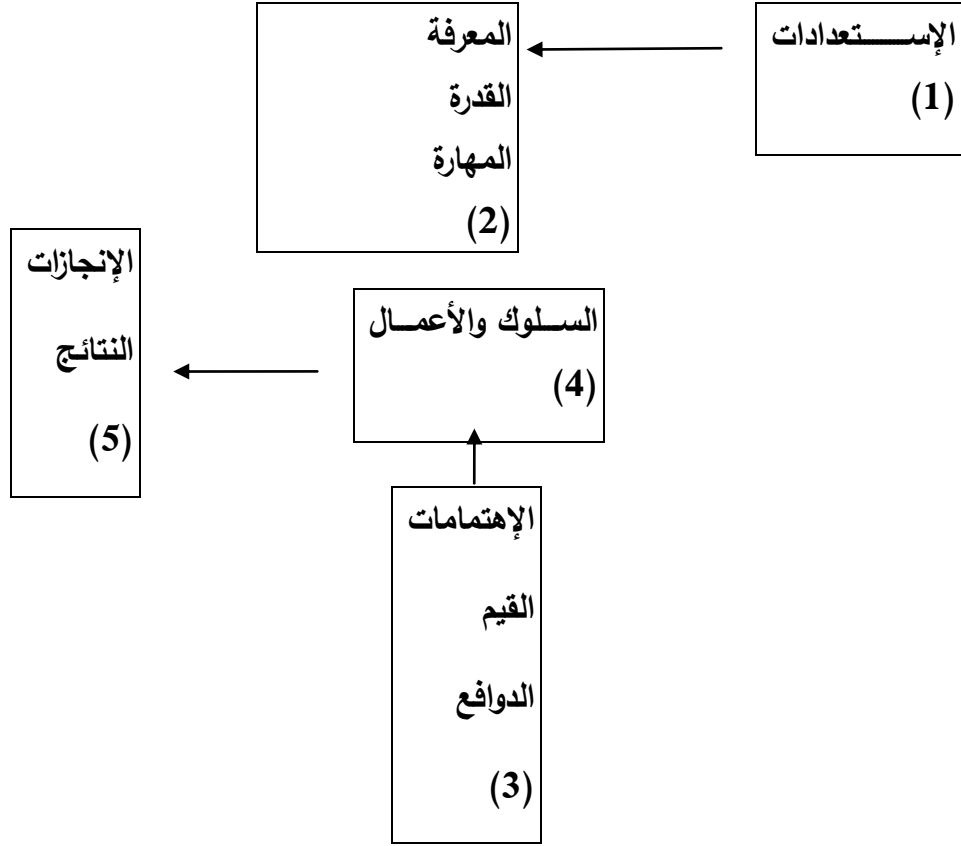
تصنيف أهداف تقييم الاداء داخل أطر محددة ومنهم Landy & farr (العجلة، 2009، ص: 73).

من جهته يلخص (القريوتي، 2010، ص188) أهداف التقييم بشكل عام كالآتي: توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم، و توفير الأسس الموضوعية لترقية أوعدم ترقية العاملين، وكذا الإنتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل، وتحسين عمليات إختيار العاملين، و تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين والتعرف على أثر التدريب على الاداء، وإكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.

#### (2-3-4) عوامل تقييم اداء العاملين :

يرى (ابوشيخه، 2010، ص: 337-338) ان عوامل تقييم اداء العاملين تتمثل في ثلاثة عوامل هي: الشخصية، والسلوك، والنتائج : وأشار ان **النتائج** هي المحصلة النهائية للاداء وهي الهدف الاول للتقييم (غالباً)، أما **السلوك** فيصعب قياسه بموضوعية كالنتائج، وعادة ما يتم تقويم عامل السلوك بالاستناد إلى (القيادة، و التخطيط، والتنظيم، و تحديد الاولويات، و التفويض، و الرقابة، و حل المشكلات، واتخاذ القرارات، و الاتصالات الشفوية، و الاتصالات الكتابية، و فعالية العلاقات الشخصية، و إجراءات السلامة، و الدقة في المواعيد، و الحضور)، أما **الشخصية**، فرغم أنها عامل أساسي في التقويم فإنه من الصعب تقييم عناصرها، بسبب غموض العبارات التي تصفها، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي، ومن جانب اخر يرى (Marlon & Haynes 1978؛ دره، والصباغ، 2008) ان عوامل تقييم الاداء التي تتعلق بسلوك الموظف وشخصيته وبالنتائج والإنجازات التي يحققها تختلف فيما بينها بالنسبة لصعوبة او سهولة قياسها وبالنسبة لمدى ارتباطها بالاداء او الجانب موضع القياس.

وفيما يلي نموذج يبين المعايير (العوامل) التي تقيم في ادوات التقييم



الشكل رقم (2-8) يوضح معايير التقييم

المصدر: درّه، عبدالباري، والصباغ، ابراهيم، (2008)، إدارة الموارد البشرية - منحنى نظمي ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص: 116.

ويتبين من ذلك النموذج ان العوامل التي تقيم يمكن وضعها في فئات ثلاثة هي:

### 1. النتائج Results:

تعتبر جهود الموظف التي تترجم إلى نتائج جوانب تحظى بإهتمام الرؤساء وفي معظم الأحيان نستطيع ان نقيس النتائج ويمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل ارقام مثل عدد الوحدات المنتجة، وفي حالات اخرى يجب ان نصدر حكماً بالمعرفة نوعية وحجم النتائج المتحققة

على ان قياس النتائج لوحدها لا يكفي، بل يجب ان ندعم معرفتنا بالنتائج بمعرفتنا بالسلوك الذي يوضح جوانب مهمة من فعالية الموظف.

## 2. السلوك Behavior:

ان السلوك عنصر مهم من عناصر التقييم، ورغم صعوبة قياسه، إلا أنه عنصر مهم من عناصر التقييم لانه يضع النتائج المتحققة في سياقها الحقيقي، ويساعد في التخطيط للإنشطة التطويرية المستقبلية (كالتدريب) للموظف.

## 3. الشخصية Personality:

هي مجموع خصائص وسمات الشخص التي تميزه عن غيره وتتضمن الشخصية عناصر مثل تكوين الإنسان العاطفي والعقلي والجسمي، وان الشخصية تتكون من إستعدادات الإنسان (Aptitudes) ومعارفه، وقدراته، ومهاراته، وإهتماماته، وقيمة، وإتجاهاته، ودوافعه، ومن السمات الإيجابية التي تتضمنها ادوات التقييم في العادة الإبداع، والمباداة والتعاون، ومدى تحمل الضغوط والمعرفة بالعمل، والقدرات المختلفة التي يمتلكها الموظف لإنجاز الأعمال.

## (2-4) وزارة المالية :

لم تشهد وزارة المالية إستقراراً في المسمى إلا خلال السنوات العشرين الاخيرة حيث تغير المسمى عدة مرات منذ قيام ثورة السادس والعشرين من سبتمبر 1962م : مابين وزارة الخزانة، ووزارة الخزانة والإقتصاد، ووزارة الخزانة مع المكتب المركزي للميزانية وأخيراً وزارة المالية، وقد تم إنشاء وزارة المالية بموجب القرار الجمهوري رقم (31) الصادر في 1974/5/30م، والذي قضى بإنشاء وزارة المالية وتحديد إختصاصاتها، حيث نصت المادة الاولى من القرار على دمج وزارة الخزينة والمكتب المركزي للميزانية تحت اسم (وزارة المالية)، وقد تضمن القرار تحديد الهيكل التنظيمي لوزارة المالية،



حيث تركز على ثلاث قطاعات رئيسية هي: (قطاع الموازنة، قطاع حسابات الحكومة، وقطاع الإيرادات) بالإضافة إلى المكاتب والوحدات التابعة للوزارة بالمحافظات والوزارات والأجهزة المركزية والهيئات والمصالح الحكومية، ونظراً لأن التطوير والتحديث كان هدفاً رئيسياً منذ عام 1978م بهدف مواكبة التطور العالمي في جميع المجالات، لذلك صدرت بعض التعديلات على القرار الجمهوري رقم (31) لسنة 1974م الخاص بإنشاء الوزارة ومن أهمها القرارات التالية: (القرار الجمهوري رقم 110 لسنة 1980، والقرار رقم 23 لسنة 1982، والقرار رقم 84 لسنة 1983م).

وتهدف وزارة المالية إلى تنظيم وتأمين الشؤون المالية والنقدية للدولة، ومراقبة إيرادات وصرفيات أجهزة الدولة، وإقتراح السياسات المالية في صورة إتجاهات وأهداف في مجال الإيراد والإنفاق والرقابة على الأعمال المصرفية، وإقتراح الإطار العام والتفصيلي للموازنات السنوية وتنفيذها في نطاق السياسة العامة للدولة، وكذا المساهمة الفعالة في بحث وإعداد خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والنقدية.

#### (2-4-1) مهام وإختصاصات وزارة المالية:

تتمثل مهام وإختصاصات وزارة المالية فيمايلي: إقتراح السياسة المالية للدولة والإشراف الكامل على الشؤون المالية والضريبية في حدود القوانين النافذه والسياسية العامة للدولة والإختصاصات والصلاحيات الموضحة في اللائحة التنظيمية للوزارة، وإعداد مشروعات الخطط المالية وأجراء الدراسات اللازمة بالإشتراك مع الجهات المعنية وتقديمها للسلطات المختصة، وإعداد مشروعات وقواعد تنفيذ الموازنة العامة للدولة، وموازنات وحدات القطاع الإقتصادي(العام والمختلط) والميزانيات المستقلة والملحقة ومتابعة تنفيذ تلك الموازنات بعد إقرارها، والتنسيق بهذا الشأن مع الجهات المعنية بمايحقق تناسق وتكامل الأعمال، وكذا إعداد الحسابات الختامية لوحدات الجهاز

الإداري للدولة، ووحدات القطاع الإقتصادي (العام والمختلط) والوحدات المستقلة والملحقة وتقديمها إلى الجهات المختصة، والعمل على تأمين تحصيل جميع إيرادات الدولة المقررة وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتطويرها وتحسين وسائل الجباية، إلى جانب العمل على تطوير النظم المالية والضريبية الجمركية واقتراح التشريعات والإجراءات الكفيلة بتنمية الموارد العامة وتطويرها وبما ينسجم مع السياسات المالية والإقتصادية والإجتماعية للدولة، إضافة إلى توجيه الإنفاق العام للدولة بما يكفل تحقيق أهدافها للتنمية الإقتصادية والإجتماعية ووضع النظم الكفيلة لتحقيق الرقابة على الأموال العامة بهدف الحيولة دون استخدامها في غير الأغراض المختصة لها، وأخيراً الأشراف على الأجهزة المالية في الدولة طبقاً للقوانين النافذة

والجدير بالذكر ان من ضمن الإصلاحات التي قامت بها وزارة المالية تنفيذاً لبرنامج الإصلاح المالي والإداري والإقتصادي الذي انتهجته الحكومة اليمنية اعتباراً من 1995م العمل في مجال (التدريب والتأهيل) أي تطوير قدرات العاملين في إدارة المالية العامة وكذا العاملين في المجال المالي والرقابي، ورفع قدرات وتأهيل المعهد المالي ليوكب تطورات إصلاح إدارة المالية العامة.

## (2-5) المعهد المالي:

هو معهد تدريب نوعي مختص في القطاع المالي والإقتصادي، ويخضع لأشراف مباشر من وزير المالية.

## (2-5-1) النشأة والتطور:

أنشئ المعهد المالي ضمن البناء التنظيمي لوزارة المالية بموجب القرار الجمهوري رقم (27) لسنة 1993م (إدارة عامة) ونتيجة لتعاظم اهتمام الحكومة بالتدريب في تحقيق برامج الإصلاح المالي والإداري والإقتصادي فقد تم تطوير المستوى التنظيمي للمعهد إلى قطاع بموجب القرار الجمهوري رقم (58) لسنة 2005 بشأن تعيين عميد للمعهد ونائب للعميد، مما يدل على ان دعم التدريب يأتي من أعلى المستويات السياسية، ويتطلع في المستقبل القريب إلى أن يكون المعهد إقليمياً في اليمن للتدريب في مجالات اختصاصه.

## (2-5-2) أهداف المعهد:

يعمل المعهد في مجال إختصاصاته على تحقيق الأهداف التالية:

1. تدريب موظفي وزارة المالية وبناء قدراتهم الوظيفية لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم بما يكفل الارتقاء بمستوى أداء إدارة المالية العامة.
2. تدريب المسؤولين الماليين والمحاسبين والمراجعين الداخليين في كافة الجهات التابعة للدولة.
3. تعزيز مستوى المعرفة لدى أعضاء مجلس النواب بدورهم الرقابي في الجانب المالي وتدريب الموظفين المساعدين في البرلمان لتحسين مستوى الدعم المهني الذي يقدم للجنة الموازنة بالبرلمان.
4. إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالمالية والاقتصاد وتقديم الخدمات الإستشارية.
5. الإتصال والتنسيق مع المعاهد المختصة والمماثلة والإقليمية والدولية والمعاهد والكيانات الجامعية وبحث سبل التعاون معها وتبادل الخبرات في مجال إختصاصه.

6. رفع قدرات وتأهيل المعهد المالي ليوأكب تطورات إصلاح إدارة المالية العامة.

### (2-5-3) إستراتيجية المعهد:

أدركت الحكومة ممثلة في وزارة المالية أهمية التدريب كنشاط مؤثر في تنفيذ برنامج الإصلاح المالي والإداري والإقتصادي منذ عام 1995م فجعلته أحد المكونات الرئيسة لإستراتيجية إصلاح إدارة المالية العامة الصادره بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (253) لسنة 2005، وبذلك فإن برامج التدريب الإستراتيجية بالمعهد على النحو التالي:

1. إعداد الموازنة العامة للدولة

2. تنفيذ الموازنة العامة للدولة

3. الرقابة المالية والمراجعة الداخلية.

4. المناقصات والمزايدات والمخازن الحكومية.

5. المهارات الإدارية والإقتصادية.

6. القدرات الفنية.

### (2-5-4) السياسة العامة للمعهد:

يسعى المعهد لمواكبة الإتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية فيعمل وفق إطار منهجي يعتمد على مراحل العملية التدريبية ذاتها كأساس للسير باتجاه الفعالية الحقيقية للبرامج التدريبية، ويتعامل المعهد مع التدريب كمنظومة متكاملة حيث تمر دورة التدريب في المعهد وفقاً للسياسات التنفيذية التالية:

## أولاً: تخطيط التدريب

في هذه المرحلة يتم التأكد من ارتباط التدريب بأهداف وسياسات الوزارة فقبل أن يضع المعهد خطته التدريبية يقوم بالتواصل مع كافة مستويات القطاعات المستهدفة لإشراكها في عملية وضع الخطة، وبما أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تمثل المدخلات الأساسية لنظام التدريب فإن المعهد يقوم بتطوير اساليب فعالة لتحديد الإحتياجات التدريبية للتعرف على جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بهدف تطوير أدائهم والسيطرة على المشاكل التي تعترض الاداء.

## ثانياً: تنفيذ التدريب

يضع المعهد مرحلة تخطيط التدريب موضع التنفيذ من خلال القيام بالتالي: ( تحديد بدء وانتهاء البرنامج التدريبي، وتهيئة المكان المناسب للتدريب، و إعداد المادة العلمية وتهيئة بيئة التدريب، و تنظيم وإدارة البرنامج التدريبي، و بدء مرحلة التقويم).

## ثالثاً: تقييم التدريب

في هذه المرحلة يقيس المعهد و يقيم نتائج وفعالية التدريب بأدوات الإستقصاءات المناسبة للتعرف على التالي: ( ردود فعل المتدربين، و مدى إكتساب المعارف والمعلومات، و مدى إكتساب السلوك المستهدف، و النتائج النهائية والتكلفة والعائد (التغير في الاداء).

## ( 2-6 ) : الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب الميداني، والأفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفقاً للتسلسل التاريخي لها من الأقدم إلى الأحدث.

### ( 2-6-1 ) الدراسات السابقة باللغة العربية:

دراسة حجازي (2005) دراسة بعنوان: " قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى

المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص " .

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الطبقتين الإداريتين العليا، والوسطى في كل منظمة والبالغ عددهم (385)، أما وحدة المعاينة فقد تكونت من جميع افراد الادارتين العليا والوسطى في المنظمات المبحوثة وكان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (227) استبانة من القطاع العام، وعدد (115) إستبانة من القطاع الخاص وتوصلت هذه الدراسة إلى اهم النتائج التالية: إن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، تدرك وعلى حد سوط ما هيية إدارة المعرفة بمختلف أبعادها من حيث: المفهوم والدور والموجودات والأهداف والفوائد وقيادة المعرفة والثقافة التنظيمية، وأن المنظمات الأردنية في القطاعين (العام والخاص) تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث: التوليد، والتشارك، والتعلم، وأظهرت الدراسة أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة قليلة، وكانت اهم التوصيات التي خلصت اليها هذه الدراسة كالتالي: إنشاء هيئة

حكومية تعنى بشؤون إدارة المعرفة، تتولى رسم السياسات الخاصة بتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الاردنية، بالإضافة الى التوصية بإعادة النظر بالقوانين والانظمة بحيث تشجع وتعزز توليد المعرفة والتشارك فيها وتوظيفها في المنظمات الاردنية.

دراسة (نعمان،2008) " بعنوان علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم (240) موظفاً وموظفة تم تقسيمهم الى فئتين الفئة الاولى وتضم القيادات الادارية والبالغ عددهم (70) موظف وموظفة والفئة الثانية وتضم افراد الإدارة الوسطى والبالغ عددهم (170) موظف وموظفة، اما وحدة المعاينة فقد كانت مكونة من جميع افراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم(240) وتم توزيع الإستبانة على مجتمع الدراسة بالكامل واسترد منها عدد(188) استبانة صالحة للتحليل لعينتي الدراسة وبنسبة إستجابة قدرها 78% وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب واداء الافراد العاملين في الادارة الوسطى، وكذا ضعف الاهتمام بالاساليب التدريبية الحديثة، وان عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية الامر الذي يضعف التعرف على درجة الاستفادة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية، وكانت اهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة كالتالي: التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الأسلوب المتبع في تحديدها بحسب الاولوية وطبيعة العمل والمعايير العلمية المستخدمة فيها، وكذا التركيز في تصميم الدورات التدريبية على الاساليب التدريبية الحديثة بما يتلائم مع التطورات الحديثة في العمل الإداري. واخيرا العمل على زيادة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية حتى يتم تحقيق الاهداف المطلوبة من العملية التدريبية.

دراسة ( ميا وآخرون، 2008) تحت عنوان " قياس أثر التدريب في اداء العاملين : دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي " في سلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب في اداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين اداء العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة البريمي والبالغ عددهم 73 فرد، اما وحدة المعاينة فقد تم اخذ مجتمع الدراسة بالكامل وعددهم (73) مفردة وكانت ابرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي التأكيد على وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب والاداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، حيث كانت الفروق جوهرية بين الإجابات ولها دلالة إحصائية تشير إلى تأثير العملية التدريبية في إجابات العاملين الذين خضعوا لدورات تدريبية في مديرية التربية وان التدريب يكسب العاملين مهارة في تطبيق ماتعلموه، وهذا مؤشر على أثر التدريب وأهميته في تحسين اداء العاملين في المديرية من خلال زيادة المهارة، وصقل الخبرة لدى المتدربين، وكانت التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة كالتالي: ضرورة إعداد الخطة التدريبية السنوية للتدريب وفقاً للإحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مسح شامل لمتطلبات الاداء الفردي السنوي، كما اوصت الدراسة بالعمل على اعطاء العاملين فرصة الاختيار للبرامج التدريبية التي تتناسب مع قدراتهم وحاجاتهم التدريبية، بالإضافة الى ضرورة متابعة وتقييم العملية التدريبية اثناء وبعد التدريب.



دراسة (المعاني، 2009) بعنوان "إتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من (298) مديراً من العاملين في مراكز الوزارات الاردنية، وتكونت وحدة المعاينة من (298) تم توزيعها وكان العائد منها (260) استبانة وبنسبة 87,2% وكانت من أهم نتائجها تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة وأن المبحوثين يشعرون بمستوى عال من الاداء الوظيفي ازاء عناصر الاداء الوظيفي والذي يرجع في ذلك الى إسهام إدارة المعرفة في زيادة حجم الاداء والتشارك في المعرفة، كما اظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة، وفريق المعرفة، وخرن المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة) على مستوى الاداء الوظيفي الذي، وبينت الدراسة ان الوزارات الاردنية تلتزم بأبعاد إدارة المعرفة بمستويات مختلفة، وقد كانت اهم التوصيات التي قدمها الباحث في هذه الدراسات كالتالي: بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون بين العاملين، وتشجع على تبادل المعرفة والتشارك الطوعي فيها بهدف الوصول الى المنظمة المتعلمة وتحسين المناخ التنظيمي للعمل وتفويض صلاحيات كافية للعاملين تمكنهم من تطبيق معارفهم واشراكهم في صنع القرارات وحل المشكلات التي تتعلق بعملهم، بالإضافة الى الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفقاً لبرامج علمية مدروسة تهدف الى تنمية قدراتهم وتحسين مستوى ادائهم من خلال اقامة برامج تدريبية قصيرة ومتوسطة المدى لتأهيل الموظفين على مفاهيم ادارة المعرفة وتدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة لإدارة المعرفة.

دراسة (البراك، 2010) بعنوان "برامج التدريب الأمني وعلاقتها بكفاءة أداء العاملين بقوات الطوارئ الخاصة بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة الى بيان مستوى برامج التدريب الامني التي تقدم للعاملين بقوات الطوارئ الخاصة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرالعاملين، ومدى إسهام البرامج التدريبية الامنية الحالية في اداء العاملين بقوات الطوارئ الخاصة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط وصف العاملين في قوات الطوارئ الخاصة والبالغ عددهم (850) فرد، اما وحدة المعاينة فكانت تتمثل في قيام الباحث باخذ عينة عشوائية بلغ حجمها 356 مفردة، وتوصلت الدراسة الى ابرز النتائج التالية: ان غالبية أفراد العينة شاركوا في الدورات التدريبية بمجال التدريب الأمني، وكذا اسهام برامج التدريب الامني في اداء العاملين بقوات الطوارئ من حيث توفير المدربين الاكفاء واستخدام احدث تقنيات التدريب، وكانت اهم التوصيات التي خلصت اليها هذه الدراسة كالتالي: الاهتمام بسبل تفعيل برامج التدريب الامني واهمها توفير المدربين الاكفاء بمجالات التدريب الامني، وكذا تشجيع الإدارة على استخدام أحدث تقنيات ومساعدات التدريب ووضوح الهدف من البرامج التدريبية في تلبية الاحتياجات التدريبية،

دراسة ( الصامل، 2011) بعنوان " تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالاداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي"

ناقشت هذه الدراسة علاقة تنمية المهارات القيادية في مجلس الشورى السعودي بالاداء الوظيفي لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بمجلس الشورى السعودي وعددهم (714) موظفاً، وقام الباحث بإختيار عينة عشوائية من جميع العاملين في مجلس الشورى السعودي وعددهم (260) موظفاً في مستويات إدارية مختلفة، وباستخدام المعادلات الإحصائية التي تحدد

الحد الأدنى المناسب لحجم العينة بالعدد (250) موظفاً، وخلصت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية: ان التدريب يسهم بدور فعال في تنمية مهارات العاملين في مجلس الشورى السعودي بدرجة كبيرة ويساعد العاملين على انجاز الاعمال بأسرع وقت وبأقل تكلفة، بالإضافة الى اسهام التدريب في زيادة مهارات العاملين في اتخاذ القرارات المهمة ويعمل على الحد من المشكلات الادارية، كما يساعد التدريب في تنمية قدرات العاملين على اقامة علاقات انسانية وتنمية مهارات العاملين القيادية، وقدمت هذه الدراسة عددا من التوصيات من اهمها: تصميم البرامج التدريبية التي تعمل على تأهيل العاملين وإعدادهم لتولي المراكز القيادية، الى جانب توعية العاملين بأهمية البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات القيادية.

دراسة ( ماضي، 2011) بعنوان " إتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الاداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق البلديات الكبرى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأثره على الاداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء فيها، وتكون مجتمع الدراسة من فئة المدراء ومن يتولى موقع اشرافي في البلديات والبالغ عددهم (388) موظفاً، وكانت وحده المعاينة مكونة من جميع افراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (388) موظفاً وبلغ عدد الاستبانات المستردة 341 استبانة ونسبة 87.8% ، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من ابرزها: تتبنى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء فيها بشكل مقبول، وبينت الدراسة ان هناك إتجاهات إيجابية ولكن ليس بدرجة كبيرة لدى المدراء في البلديات الكبرى لدور إدارة المعرفة في الاداء الوظيفي، واطهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة ( توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة ومستوى الاداء الوظيفي من وجهة

نظر المدراء في البلديات كما اظهرت الدراسة ان البلديات الكبرى تلتزم بعمليات إدارة المعرفة بمستويات مختلفة، وكانت اهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة كالتالي: تبني استراتيجية لإدارة المعرفة ووضعها في اولوية الاهتمامات وتوفير كافة المستلزمات الادارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تطوير عناصر ادارة المعرفة المتمثلة في توزيع المعرفة، والمشاركة فيها والوصول الى تطبيقها للاستفادة من الفوائد التي تحققها ودورها في تحسين الاداء الوظيفي، وكذا توسيع عملية التشارك في المعرفة من خلال بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون بين العاملين، والعمل على تطوير النظام الاداري الحالي وتفعيله لتسهيل عملية توزيع المعرفة بين العاملين، وتشجيع العاملين على تبادل المعرفة والتشارك الطوعي فيها والقيام بتنظيم ورش عمل ولقاءات دورية تسهم في نقل المعرفة وتدوير الاعمال بين الافراد لنقل التجارب والخبرات الى الادارات المختلفة، اضافة الى ضرورة تطبيق عمليات ادارة المعرفة من خلال دمج هذه العمليات في كافة الانشطة الادارية وامتلاك وسائل واساليب جديدة تساعد في تطبيق المعرفة مع ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة لإدارة المعرفة.

دراسة (الزطمة، 2011) بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية العاملة في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية والبالغ عددهم 455، وإشتملت عينة الدراسة على 279 فرد وبنسبة 63,3% تم إختيارهم بطريقة عشوائية طبقية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن ترتيب ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة كان على النحو

التالي: تشخيص المعرفة بوزن نسبي 75,50%، توليد المعرفة بوزن نسبي 71,86%، تخزين المعرفة بوزن نسبي 74,45%، وتوزيع المعرفة بوزن نسبي 72,00%، أما مجال تطبيق المعرفة فكانت النسبة أقل حيث بلغت 64,54%، وقدم الباحث عددا من التوصيات من أهمها: الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير اساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج، واوصت كذلك بضرورة تطبيق عمليات ادارة المعرفة في كافة أنشطة الكليات التقنية المتوسطة.

دراسة ( الأعر، 2012 ) بعنوان "أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة

### الإتصالات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتنمية على أداء المتدربين في شركة الإتصالات الأردنية ( اورانج) في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الإتصالات الأردنية ( اورانج) في الإدارة العليا والوسطى والدنيا والبالغ عددهم (2668) موظفاً، أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 400 موظف وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة والصالحة للتحليل 334 إستبانة أي مانسبته 83,5% من عدد الإستبانات الموزعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان ابرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية على أداء المتدربين في شركة الإتصالات عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخطة التدريب والتنمية على أداء المتدربين، وأظهرت أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم التدريب والتنمية على أداء المتدربين في شركة الإتصالات الأردنية أورانج عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكانت اهم التوصيات التي خلصت اليها هذه الدراسة كالتالي: ضرورة مراجعة المناهج التدريبية والتنمية الحالية بصفة مستمرة وان يكون المعيار الاهم في تصميم البرامج التدريبية هو

مواكبتها للأساليب العصرية للتدريب، بالإضافة إلى إعطاء أهمية لمتابعة تقارير الأداء للمتدربين بعد تلقّيهم الدورات التدريبية، وأن يكون هناك تقييماً لمدى الاستفادة من الدورات، ويجب أن يكون هناك تقييم دقيق للبرامج التدريبية للتأكد من استخدام الأساليب والوسائل الحديثة وأن يكون هذا التقييم قبل وبعد تنفيذ البرامج التدريبية.

دراسة ( المدلل، 2012) بعنوان " تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء": دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة الوزراء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في رئاسة الوزراء والبالغ عددهم (46) موظفاً، أما عينة الدراسة فقد كانت تشمل جميع أفراد مجتمع الدراسة وكان عدد الاستبانات المستردة بعد توزيعها 44 استبانة من أصل 46 وبنسبة 95,7% وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية: توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمستوى متوسط بلغ 55,78%، وبينت الدراسة ضعف مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة الوزراء بلغ المتوسط له 50,05%، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في رئاسة الوزراء بدرجة ارتباط 0,829.، وخلصت الدراسة إلى تقديم عدداً من التوصيات أهمها: تنظيم ورش عمل وحلقات نقاش بين الإدارات العامة وتبادل المعارف والخروج بتوصيات تساهم في تطوير العمل، وكذا تفعيل دور المدراء العاملين باعتبارهم حلقة الوصل الرئيسة بين الموظفين والإدارة العليا وتعزيز مشاركتهم في تنظيم العمل وتحسين أداء الموظف وضمان المشاركة الفاعلة للمعرفة، إلى جانب إعادة هيكلة العمليات وتبسيط الإجراءات لتحقيق السرعة في الإنجاز، وذلك بالتركيز على جودة وسرعة الخدمة كأولوية رئيسية، بالإضافة إلى الاعتماد على تكنولوجيا

المعلومات في بناء منظومة عمل متطورة والتخلي عن الاعمال البيروقراطية والتحول الى نظام الالكتروني معرفي.

دراسة ( السعدون، 2013) بعنوان " دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والأدعاء العام بمنطقة الرياض"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين، ومدى مواكبة البرامج التدريبية الحالية وهيئة التحقيق والادعاء العام للجرائم المعلوماتية الحديثة من وجهة نظر المبحوثين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام والبالغ عددهم 489 عضواً، وقام الباحث بإختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة (215) مبحوثاً بالاضافة الى عدد (120) تم توزيعها على المبحوثين عن طريق الرابط الالكتروني واسترد الباحث عدد 217 إستبانة صالحة للتحليل، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج ابرزها: ان غالبية وحدة المعاينة يرون ان مدى اسهام البرامج التدريبية التخصصية في تحسين اداء العاملين من وجهة نظر المبحوثين في هيئة التحقيق والادعاء كانت متوسطة، كما اظهرت الدراسة ان وحدة المعاينة موافقون بشدة على استخدام الهيئة للوسائل التدريبية الحديثة، اضافة الى حرص الهيئة على تقويم البرامج التدريبية التخصصية بعد الانتهاء منها واتاحة الفرصة للمتدربين في اختيار البرامج التدريبية التخصصية المناسبة مع احتياجاتهم، وقدمت هذه الدراسة عدداً من التوصيات من اهمها: الاهتمام باختيار المدربين الاكثر كفاءة لتنفيذ برامج التدريب التخصصية المقدمة للعاملين، وكذا الاهتمام باستخدام الوسائل الحديثة في البرامج التدريبية التخصصية للعاملين، اضافة الى تطبيق التقييم والمتابعة للبرامج التدريبية المقدمة للعاملين في المدى البعيد.

دراسة ( العبيدي، 2013) بعنوان " أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على اداء العاملين في شركة نفط الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على اداء العاملين في شركة نفط الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة نفط، وتكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا في الشركة والبالغ عددهم 131 مستجيباً، وقد تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة كاملاً، وتوصلت هذه الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها: وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي وعناصر إستراتيجية التدريب على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع، كما اظهرت نتائج الدراسة وجود اثر لعناصر إستراتيجية التدريب على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع، وقدمت الباحثه عددا من التوصيات من اهمها: القيام بنشر الثقافة التنظيمية الداعمة لإستراتيجية التدريب وتوفير المديرين ذوي الكفاءة العالية، التأكيد بضرورة ان تركز أنشطة التدريب على النهج الإستراتيجي وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشامله، اضافة الى توجيه الاهتمام نحو توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدرية لاجراء عملية التحديث والتطوير واعتبار التدريب من ضمن الاولويات الإستراتيجية للشركة.

دراسة ( الغنيم، 2013 ) بعنوان "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة القصيم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جهاز إمارة القصيم وعددهم 425 موظفاً، وقد قام الباحث بإختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وكان الحد



الادني للعينة 202 مفردة ، واسترد الباحث عدد 218 استبانة صالحة للتحليل ، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج ابرزها: إن مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة القصيم مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,77) ، وجاءت عملية تشخيص المعرفة في المرتبة الأولى، ويليهما عملية توليد المعرفة، ثم عملية تخزين المعرفة، وأخيراً عملية توزيع المعرفة، وأظهرت الدراسة ان مستوى الأداء في إمارة منطقة القصيم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,85% كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء، وقدم الباحث عدداً من التوصيات أهمها: وضع برنامج لنشر ثقافة المعرفة لدى العاملين في إمارة منطقة القصيم والاهتمام بشقيها الضمني والصريح، وكذا العمل على استخدام عمليات ادارة المعرفة في امارة منطقة القصيم وتبني اساليب ادارية حديثة تعزز من التعاون والعمل الجماعي وتبادل الخبرات والاتصالات والعمل على مشاركة الموظفين في الندوات والمؤتمرات وتطوير اليات توزيع المعرفة في امارة منطقة القصيم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على انتاج المعرفة والتشارك فيها والاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في نقل المعرفة وتوزيعها، والاستعانة بخبراء ومحاضرين من خارج الامارة بين وقت واخر لاجراء دورات تدريبية داخلية تخصصية للعاملين في الامارة تؤدي الى تنمية قدراتهم ومهاراتهم.

دراسة ( المطرفي، 2013) بعنوان " المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ابعاد المناخ التنظيمي في إمارة منطقة المدينة المنورة وواقع عمليات إدارة المعرفة في هذا الجهاز، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة وعددهم (141) موظفاً، بينما بلغ حجم عينة الدراسة (109) موظفين،

وتوصلت الدراسة إلى ابرز النتائج التالية: أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع عمليات إدارة المعرفة في إمارة المنطقة بصفة عامه بمتوسط حسابي (3,36 من 5)، وقد كان من ضمن التوصيات التي قدمها الباحث اقتراح انشاء وحده ادارية معينة بتنظيم المعرفة الادارية وتطبيق عملياتها بإمارة منطقة المدينة المنوره، وكذا الاهتمام بالرصيد المعرفي لإمارة المنطقة واكتساب معارف جديدة.

## (2-6-2) الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

دراسة (Elbadri & Abdelgadir, 2001) بعنوان " **Training practices of polish banks: An Appraisal and Agenda for Improvement**"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية، وقام الباحثان بجمع البيانات من (30) بنكاً في بولندا وتضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها مايلي: تحديد الإحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج وتوصلت الدراسة إلى ان العديد من هذه البنوك تتجاهل تحديد الإحتياجات التدريبية وغياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وبالتالي انعكاس ذلك على أداء العاملين.

دراسة (Kylperg & Lundberg 2002) بعنوان " **Improving Knowledge Transfer A: Study of An Innovation Projectat tetra pak**"

هدفت الدراسة الى تكوين فهم حول كيفية انتقال المعرفة داخل مشروعات المنظمة وفيما بينها وكيف يمكن تحسين عملية الانتقال، واجريت الدراسة في منظمة Tetra pak السويدية، ومن اهم نتائج الدراسة ان العاملين في المشروع يعتمدون وبشكل كبير في عملية نقل المعرفة على التفاعل الشخصي بينهم، وان قواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات لا يتم استغلالها بكامل طاقتها.

**دراسة (Elliott et. al, 2009) بعنوان " Providing demonstrable Return- on investment for organizational learning and Training**

اجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية وقد هدفت الى تقديم نهج شامل للتدريب، والذي يظهر بوضوح لتوفير التكاليف وتحسين الفعالية والكفاءة التي تتماشى مع أهداف العمل، ولقد استخدم الباحثون في هذه الدراسة نموذجاً موسعاً لكيركباتريك لإطار التقييم مع نموذج العائد على الإستثمار ونقلت هذه الدراسة عدداً من النجاحات بما في ذلك رضا المتدرب والتصور لتحسين المعرفة والمهارات للمتدربين، وتضمنت هذه الدراسة، دراسة حالة عن كيفية العمل وإلى أي مدى يتم تطبيقها مع أمثلة على توفير التكلفة والكفاءة، كما أظهرت أن هناك إتفاقاً متزايداً بأن واحد من المحركات الرئيسية إن لم يكن المحرك الرئيسي للفعالية التنظيمية على المدى الطويل هو قدرة المنظمة على التدريب والتعلم بشكل فعال، كما أن إعداد البرنامج التدريبي من البداية ومتابعته يكون له الأثر الفعال في عملية التقييم والتدريب والتعليم للمؤسسات التنظيمية

**دراسة (Kasim,2010) بعنوان " The relationship of knowledge management Practies competencies and the organizational performance of government departments in Malaysia**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة وتحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن ان يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة وتحقيق أهداف البحث وإعتمدت أداة الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، والذي يمثل جميع المدراء العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها 28 وزارة حيث تم أخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ 500 مفردة من مجتمع الدراسة وكانت نسبة الإسترداد 87% ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود

علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

### دراسة (Bodimer, 2010) بعنوان "Use Training and Development to Motivate Staff"

أجريت هذه الدراسة في نيويورك، وهدفت إلى بيان أهمية التدريب في تنمية وتحفيز العاملين والكشف عن المكونات الأساسية الواجب توافرها في البرامج التدريبية، وأظهرت الدراسة ان للتدريب دوراً فعالاً في تطوير الشركات إدارياً وفنياً وإنتاجياً، وقد برز دور التدريب في تذليل وتسهيل العقبات التي تواجه الكثير منها نتيجة لنموها وتضخم أعمالها وتعقد أساليبها الإدارية وأظهرت نتائج الدراسة دور التدريب في تحقيق الإستقرار في بيئة العمل كما بينت الحاجة الماسة إلى إستخدام التكنولوجيا الحديثة والتي تستدعي تدريب العاملين، كما أظهرت أن البرنامج التدريبي يجب أن يحتوي على الإحتياجات التدريبية والتخطيط والتنفيذ ومن ثم التقييم.

### دراسة (Irum, et al., 2012) بعنوان "Impact of Training Employee Performance: A Study of Telecommuincation sector in Pakistan"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص ممارسات تدريب قطاع الإتصالات في باكستان لتحديد أثرها على أداء الموظف حيث إستخدم الباحثين اسلوب الإستقصاء والأدبيات وأداة الإستبانة وتطرقت هذه الورقة إلى ان نجاح أي منظمة يعتمد على تحقيق أهداف برنامجها التدريبي وتصميمه ومايجب عليها التخطيط له وتنفيذه وبالتالي تصميمه بمنهجية خاصة من أجل تعزيز الأداء، وقد تم توزيع الإستبانات على (360) من الموظفين في شركات اتصالات، وخلصت هذه الدراسة إلى المنظمات إذ أستثمرت في نوع من أنواع التدريب للموظف فإنه يمكن، أن تعزز أداء الموظفين فضلاً عن الكفاءات والمهارات، إضافة إلى ذلك ان التدريب يعتبر وسيلة مفيدة للتعامل مع التغيرات التي

يرعاها الإبتكار التكنولوجي، والمنافسة في السوق والهيكل التنظيمي والأكثر أهمية انه يلعب دوراً رئيساً في تعزيز أداء الموظفين.

**دراسة (Kheng et al.,2013) بعنوان "the determinants of Innovative Work Behavior in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia"**

ناقشت هذه الدراسة سلوك العمل المبتكر والذي يلعب دوراً محورياً في التكتيف من بقاء المعرفة على المدى الطويل في الخدمات التجارية بماليزيا، على الرغم من تأثير الإبداع والإبتكار على نمو الإقتصاد الماليزي في المستقبل إلا ان البحوث في هذا المجال مازالت غير كافية، وتحاول هذه الدراسة التجريبية تحديد العلاقة التي قد تكون موجوده من تبادل الأعضاء للإبتكار والمناخ ورأس المال الإجتماعي مع سلوك العمل المبتكر بين العاملين في مجال المعرفة في هذا القطاع بماليزيا، واستخدم الأسلوب الكمي، وكان مجموع العمال (355) وقد اجاب على الإستبانة عدد(318)، وأظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الإجتماعي والمناخ والإبتكار وسلوك العمل المبتكر بين العاملين في مجال المعرفة.

**دراسة (Kiper, 2013) بعنوان "Developing Software Requirements for a Knowledge Management System that Coordinates Training Programs with Business Processes and Policies in Large Organizations"**

اجريت هذه الدراسة في كلية الدراسات العليا بجامعة جنوب شرق نونا في مدينة فلوريدا الامريكية وتضمنت هذه الدراسة ان المؤسسات الكبيرة تواجه تحدياً لمواكبة تحديث البرامج التعليمية المتغيرة بإستمرار في كل مره من العمليات والسياسات التجارية، وان هناك حاجة كبيره إلى موارد لتحديد وتعديل المواد التدريبية التي تنقل المحتوى الجديد، علاوة على ذلك عدم القدرة على إتباع برامج تعلم لمكونات عمليات وسياسات مديري التدريب، وعدم إمكانية إجراء تحليل فعال لفجوة

التدريب في هذه المجالات، ونظراً لذلك فإن تدريب موظفي الشركات غير واضح والإحتياجات التعليمية لا يمكن تحديدها بدقة، وتناول البحث هذه المشاكل من خلال الربط بين مكونات التعلم ومضمون المحتوى التدريبي الذي يعد للقوى العاملة وانتهى التحقيق الشامل إلى التوصية بثلاث اجزاء في هذه الدراسة: الأولى أجرى فحص شامل للادب لتحديد حجم المشكلة والبحث لتوفير الأساس النظري لإيجاد حل، في التوصية الثانية تحديد الإحتياج إلى لجنة من الخبراء لإستخدامات نظام إدارة المعرفة الذي يعالج اوجه القصور في إدارة التدريب وبالتالي حاجة فريق الخبراء إلى التحقق من صحة الأولويات المستخدمة اثناء الدراسة والتوصية الثالثة والاخيره تتضمن القائمة على الجمع بين تقنيات البحث والإستنباط والتحقق من صحة ظهور قائمة دقيقة من متطلبات البرامج اللغوية لتمثيل مجموع الإحتياجات التدريبية.

## ( 2-6-3 ) ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

استعرض الباحث (23) دراسة سابقة بعضها خاص بالدراسات المتعلقة بالتدريب والتنمية والآخرى خاص بالدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة وكانت اوجه التميز للدراسة الحالية تتمثل كالتالي:

1- أنها تبحث في جانب هام وحيوي وهو دور إدارة المعرفة والأثر المحتمل لها على أداء العاملين  
2- أنها تناولت دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط واثرها على أداء العاملين في واحد من أهم الوزارات الحكومية في اليمن وهي وزارة المالية

3- بحثت الدراسة الحالية في ثلاث مراحل من مراحل عملية التدريب والتنمية والتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة واثرها على أداء العاملين بأبعاده الثلاثة السلوك والشخصية والنتائج هذا من ناحية ومن ناحية أخرى اثر مراحل عملية التدريب والتنمية على عمليات ادارة المعرفة من جوانبها المختلفة : إكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة، مما يعطيها صبغة خاصة بينما معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة عناصر من بعض تلك المراحل والعمليات والابعاد

**من حيث بيئة الدراسة :** الدراسات السابقة تمت في بعض الدول الاجنبية ، و الاسيوية وبعض الدول العربية في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة وزارة المالية في اليمن

**من حيث هدف الدراسة :** هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن بينما جزء من الدراسات السابقة هدفت الى التعرف على واقع متطلبات إدارة المعرفة واثرها على مستوى الاداء الوظيفي وتميز الاداء اضافة الى ان بعض من هذه الدراسات قد هدفت الى بناء انموذج لتوظيف ادارة المعرفة واثر ممارسات عمليات نظم

ادارة المعرفة في تطوير مستوى الاداء، والجزء الاخر من تلك الدراسات هدفت الى قياس اثر التدريب والتنمية على اداء العاملين.

### من حيث منهجية الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الهدف من الدراسة مثل دراسة ( حجازي، 2005؛ دراسة المعاني، 2009؛ دراسة البراك، 2010؛ دراسة الزطمة، 2011؛ دراسة ماضي، 2011؛ دراسة الصامل 2011؛ دراسة الأعر، 2012؛ دراسة المدلل، 2012؛ دراسة السعدون، 2013؛ دراسة العبيدي، 2013؛ دراسة الغنيم، 2013؛ دراسة المطرفي 2013؛ دراسة، Kasim, 2010، دراسة، Kheng et al, 2013، واختلفت مع البعض منها مثل دراسة ( نعمان، 2008) التي استخدمت اسلوب الاستقصاء، ودراسة ( ميا وآخرون، 2008) التي استخدمت اسلوب الاستقصاء والمقابلات

### من حيث المتغيرات :

وجد الباحث تعدداً وإختلافاً في المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة , بينما تضمنت هذه الدراسة ثلاثة متغيرات فقط هما كالاتي : المتغير المستقل ويتمثل في التدريب والتنمية وتضم) خطة التدريب والتنمية، تنفيذ الخطة التدريبية، تقييم خطة التدريب والتنمية) والمتغير التابع ويتمثل في اداء العاملين ويضم( السلوك، الشخصية، النتائج)، و المتغير الوسيط ويتمثل في إدارة المعرفة وتضم (إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة)



### أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

تدلل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها: (صياغة الإطار النظري للدراسة، و المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبررات اجرائها، ومساعدة الباحث في تحديد منهجية الدراسة، و توجيه الباحث في تصميم أداة الدراسة، وكذا توجيه الباحث نحو العديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، إلى جانب الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

(1 . 3): المقدمة

(2 . 3): منهج الدراسة

(3 . 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(4 . 3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(5 . 3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(6 . 3): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(7 . 3): صدق أداة الدراسة وثباتها

(8 . 3): التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### (3 - 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور التدريب والتنمية في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ودور ادارة المعرفة في تعزيز هذا الأثر.

وعليه، فإن الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجة الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

#### (3 - 2): منهجية الدراسة

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية، للوقوف على طبيعة مضامين كلاً من التدريب والتنمية وإدارة المعرفة وتقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن. وتحديد أثر التدريب والتنمية وإدارة المعرفة في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن.

#### (3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة المالية في اليمن والبالغ عددهم (1714) موظف وموظفة ومثل مجتمع الدراسة العينة القصدية وكانت العينة من المستويات الادارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا في وزارة المالية في اليمن.

وتم توزيع (250) إستبانة على وحدة التحليل، استرجع منها (185) بنسبة (74%) . وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (25) استبانة لعدم

صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (160) استبانة بنسبة (86.48%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

### (3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (1-3) ، (2-3) ، (3-3) ، (4-3) ، (5-3) ، (6-3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة (الجنس ؛ العمر ؛ ومدة الخبرة ؛ والمؤهل العلمي ؛ والمستوى الإداري؛ وعدد الدورات التدريبية).

إذ يوضح الجدول (1-3) أن 73.8% من أفراد وحدة المعاينة هم من الذكور، وما نسبته 26.2% هم من الإناث.

### الجدول (3 - 1)

#### يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	118	73.8
	إناث	42	26.2
المجموع		160	100

وبما يتعلق بمتغير العمر، فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 - 2) أن 21.3% من أفراد وحدة المعاينة هم ممن تتراوح أعمارهم اقل من 30 سنة، وأن 33.1% من أفراد وحدة المعاينة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 31 - 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن 25.6% من أفراد

وحدة المعاينة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 36 - 40 سنة، وأن 14.4% من أفراد وحدة المعاينة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 41 - 45 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة المعاينة ممن تتراوح أعمارهم من 46 سنة فأكثر ما مجمله 5.6%.

### الجدول (3 - 2)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	من 30 سنة فأقل	34	21.3
	من 31 - 35 سنة	53	33.1
	من 36 - 40 سنة	41	25.6
	من 41 - 45 سنة	23	14.4
	46 سنة فأكثر	9	5.6
المجموع		160	100

وبما يرتبط بمتغير مدة الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 3) أن ما

نسبته 31.9% من أفراد وحدة المعاينة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6-10 سنوات؛ وأن 15.6% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. وأن ما نسبته 21.3% من أفراد وحدة المعاينة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11-15 سنة. وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة هم ممن لديهم خبرة أكثر من 16 سنوات بلغت 31.3%.

### الجدول (3 - 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب الخبرة بالسنوات

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدة الخبرة	5 سنوات فأقل	25	15.6
	من 6 - 10 سنوات	51	31.9
	من 11 - 15 سنوات	34	21.3
	16 سنة فأكثر	50	31.3
المجموع		160	100

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 - 4) فقد تبين أن 0.6% من حملة شهادة الثانوية العامة فاقل، وأن 20.6% من حملة شهادة الدبلوم في إختصاصاتهم، وأن 66.3% من افراد وحدة المعاينة هم من حملة درجة البكالوريوس او ليسانس في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة درجة الدراسات العليا في إختصاصاتهم هي 12.5%.

### الجدول (3 - 4)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	1	0.6
	دبلوم	33	20.6
	بكالوريوس / ليسانس	106	66.3
	دراسات عليا	20	12.5
المجموع		160	100

وبالنسبة لمتغير المستوى الاداري لأفراد وحدة المعاينة، يظهر الجدول (3 - 5) أن 11.3% هم من مستوى الادارة العليا، وان 53.1% هم من أفراد وحدة المعاينة في مستوى الادارة الوسطى وأن 35.6% من أفراد وحدة المعاينة هم من مستوى الادارة الدنيا، ويعزو الباحث السبب في ان عدد افراد وحدة المعاينة في الادارة الوسطى اكثر من افراد وحدة المعاينة في الادارة الدنيا يرجع الى ان اكثر المتجاوبين مع العينة في الاجابة عن اسئلة الاستبانة هم من وحدة المعاينة في الادارة الوسطى.

### الجدول (3 - 5)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير المستوى الاداري

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى الاداري	ادارة عليا	18	11.3
	ادارة وسطى	85	53.1
	ادارة دنيا	57	35.6
المجموع		160	100

وبالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية لأفراد وحدة المعاينة، يظهر الجدول (3 - 6) أن 14.4% هم من الافراد الحاصلين على دورة تدريبية واحدة، وان 23.1% من أفراد وحدة المعاينة هم من الحاصلين على دورتين تدريبيتين. وأخيراً، أن 62.5% من أفراد وحدة المعاينة هم من الحاصلين على ثلاث دورات تدريبية فاكثر.

### الجدول (3 - 6)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد الدورات التدريبية	دورة تدريبية واحدة	23	14.4
	دورتان تدريبيتان	37	23.1
	ثلاث دورات تدريبية فاكثر	100	62.5
المجموع		160	100

### (3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

**المصادر الثانوية:** حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر

البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات

والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة

في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف

على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر

المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

**المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات

الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها كأداة رئيسة للدراسة، والتي شملت عدداً من



العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20 وبرنامج تحليل المسار Amos وتضمنت الإستبانة أربعة أجزاء، هي:

**الجزء الأول:** الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة من خلال (6) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ ومدة الخبرة ؛ والمؤهل العلمي ؛ والمستوى الإداري؛ وعدد الدورات التدريبية) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

**الجزء الثاني:** تضمن مقياس التدريب والتنمية ثلاثة أبعاد رئيسية، هي(خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية ، وتقييم خطة التدريب والتنمية) واعتمد في تطوير فقراتها على (دراسة السعدون، 2013 ؛ نعمان،2008؛ الأعرم، 2012؛ الصامل، 2011 ؛ البراك، 2010؛ العبيدي، 2013 ( Irum,et al. 2012؛ Bodimer, 2010؛Elbadri &Abdelgadir, 2001 2013

وتضمنت (22) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

### جدول رقم (3-7) يوضح ابعاد وفقرات متغير التدريب والتنمية

التدريب والتنمية	خطة التدريب والتنمية	تنفيذ خطة التدريب والتنمية	تقييم خطة التدريب والتنمية
عدد الفقرات	9	7	6
ترتيب الفقرات	9 - 1	16 - 10	22 - 17

**الجزء الثالث:** تضمن مقياس ادارة المعرفة عبر اربعة ابعاد رئيسة ، وهي (اكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) واعتمد في تطوير فقرات قياسها على دراسة (الزطمة، 2011؛ المدلل، 2012؛ المطرفي، 2013؛ الغنيم، 2013؛ حجازي، 2005؛ ماضي، 2011؛ Kasim, 2010؛ Kheng et al 2013؛ Kiper, 2013) وتضمنت (22) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

**جدول رقم (3-8) يوضح ابعاد وفقرات إدارة المعرفة**

ادارة المعرفة	اكتساب المعرفة	توزيع المعرفة	المشاركة في المعرفة	تطبيق المعرفة
عدد الفقرات	6	5	5	6
ترتيب الفقرات	28 - 23	33 - 29	38 - 34	44-39

**الجزء الرابع:** تضمن مقياس تقييم اداء العاملين عبر ثلاثة ابعاد رئيسة ، وهي (السلوك ، الشخصية ، والنتائج) واعتمد في تطوير فقرات قياسها على دراسة (حجازي، 2005؛ الصامل، 2011؛ العبيدي، 2013؛ السعدون، 2013؛ المعاني، 2009) وتضمنت (18) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

**جدول رقم (3-9) يوضح ابعاد وفقرات تقييم اداء العاملين**

تقييم اداء العاملين	السلوك	الشخصية	النتائج
عدد الفقرات	6	6	6
ترتيب الفقرات	50 - 45	56 - 51	62 - 57

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

### جدول رقم (3-10) يوضح مقياس الدراسة الخماسي

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---------------	------------	-------	-------	-----------	----------------

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
--------	-----	-----	-----	-----	-----

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (49) فقرة بمقياس ليكرت

الخماسي Five Likert Scale.

### (3.6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم

الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون . SPSS

V.20 . بالإضافة إلى استخدام برنامج تحليل المسار Amos V.20 المدعوم ببرنامج الرزمة

الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

وقد قام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

▪ التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة

في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة ديموغرافياً.

▪ المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة عن متغيراتها.

- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

#### جدول رقم (3-11) يوضح مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة

المرتفعة	المتوسطة	المنخفضة	مستوى الأهمية
من 3.67 فأكثر	من 2.33 - 3.66	من 1 - 2.33	التقدير

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

▪ تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج تحليل المسار AMOS V.20 لبيان الأثر المباشر وغير المباشر والكلّي للأنموذج المقترح في الدراسة.

### (3 . 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(أ) **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) أستاذ من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (3)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية حيث كانت درجة القطع التي أجمع عليها المحكمين للاستبانة بمانسبته 78% تقريباً كما موضح بالملحق رقم (2).

(ب) **ثبات أداة الدراسة:** يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج، أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 - 1) وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة. وقد قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول (3-12) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

## الجدول (3-12)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	التدريب والتنمية	22	0.911
1 - 1	خطة التدريب والتنمية	9	0.891
2 - 1	تنفيذ خطة التدريب والتنمية	7	0.812
3 - 1	تقييم خطة التدريب والتنمية	6	0.767
2	تقييم اداء العاملين	18	0.910
1 - 2	السلوك	6	0.879
2 - 2	الشخصية	6	0.715
3 - 2	النتائج	6	0.829
3	ادارة المعرفة	22	0.948
1 - 3	اكتساب المعرفة	6	0.843
2 - 3	توزيع المعرفة	5	0.715
3 - 3	المشاركة في المعرفة	5	0.881
4-3	تطبيق المعرفة	6	0.886
*	معامل الثبات الكلي للاستبانة	62	0.968

إذ يوضح الجدول (3-12) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين

(0.910) لتقييم اداء العاملين أدنى، و (0.948) لادارة المعرفة كحد أعلى. وتدل مؤشرات

كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال

ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

## (3 - 8): التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء إختبار Kolmogorov -

Smirnov، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على

نتائج إختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الإختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس

ذلك ينشأ إرتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الإرتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، وكما هو موضح بالجدول (3-13). وقد تم صياغة الفرضية التالية للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، وكما يلي (Marsaglia et al., 2003):

**HO:** يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت  $(\alpha > 0.05)$ .

**HA:** لا يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت  $(\alpha < 0.05)$ .

وبالنظر إلى الجدول أدناه وعند مستوى دلالة  $(\alpha > 0.05)$  فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

### الجدول (3-13)

#### التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة إختبار Kolmogorov – Smirnov(K-S)

ت	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	التدريب والتنمية	1.714	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي
1.1	خطة التدريب والتنمية	1.914	0.056	يتبع التوزيع الطبيعي
2.1	تنفيذ خطة التدريب والتنمية	2.864	0.068	يتبع التوزيع الطبيعي
3.1	تقييم خطة التدريب والتنمية	2.272	0.079	يتبع التوزيع الطبيعي
2	تقييم اداء العاملين	2.092	0.063	يتبع التوزيع الطبيعي
1.2	السلوك	1.619	0.088	يتبع التوزيع الطبيعي
2.2	الشخصية	2.192	0.074	يتبع التوزيع الطبيعي
3.2	النتائج	2054	0.083	يتبع التوزيع الطبيعي
3	ادارة المعرفة	2.964	0.116	يتبع التوزيع الطبيعي
1.3	اكتساب المعرفة	2.525	0.080	يتبع التوزيع الطبيعي
2.3	توزيع المعرفة	2.393	0.074	يتبع التوزيع الطبيعي
3.3	المشاركة في المعرفة	2.535	0.062	يتبع التوزيع الطبيعي
	تطبيق المعرفة	2.681	0.062	يتبع التوزيع الطبيعي

\* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة  $(\alpha > 0.05)$

## الفصل الرابع

### النتائج واختبار الفرضيات

(1 . 4) : المقدمة

(2 . 4) : تحليل بيانات الدراسة الوصفية

(3 . 4) : تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراسات اختبار فرضيات الدراسة

(4 . 4) : اختبار فرضيات الدراسة



## الفصل الرابع

### النتائج واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 . 2): تحليل بيانات الدراسة الوصفية

أولاً: التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن

السؤال الاول: ما مستوى تصورات المبحوثين نحو التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن؟

لوصف وتحليل التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن ، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 1).

إذ يشير الجدول (4 - 1) إلى مستوى التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.99 - 3.62)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى التدريب والتنمية فكان (3.22) وبمستوى متوسط على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت تنفيذ خطة التدريب والتنمية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.62) وإنحراف معياري (0.675) وبمستوى متوسط. فيما جاءت تقييم خطة التدريب والتنمية بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.07) وإنحراف معياري (0.873) وحصل على مستوى متوسط. وأخيراً، جاء خطة التدريب والتنمية بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.99) وإنحراف معياري (0.815). وحصل على مستوى متوسط.

## الجدول (4 - 1)

الاوراسط الحسابية والإنحرافات المعيارية وإختبار "t" ومستوى التدريب والتنمية في وزارة  
المالية في اليمن

ت	التدريب والتنمية	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية	المستوى
1	خطة التدريب والتنمية	9	2.99	0.815	18.761	0.000	3	متوسط
2	تنفيذ خطة التدريب والتنمية	5	3.62	0.675	13.873	0.000	1	متوسط
3	تقييم خطة التدريب والتنمية	6	3.07	0.873	19.663	0.000	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام لخطة التدريب والتنمية	17	3.22	0.754	15.078	0.000	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (0.960).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 - 1) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول خطة التدريب والتنمية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول خطة التدريب والتنمية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول أهمية خطة التدريب والتنمية، حيث استخدم الباحث اختبار "t" لعينة واحده sciences حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الابعاد. وبشكل عام يتبين أن مستوى التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن من وجهة نظر وحدة المعاينة كان متوسطاً.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من التدريب والتنمية فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" للتحقق من معنوية الفقرة والمستوى للفقرة، كما هو موضح بالجدول (2 - 4) ؛ (3 - 4) ؛ (4 - 4).

### جدول (2 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن

ت	خطة التدريب والتنمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	يتم تحديد أهداف خطة التدريب والتنمية بشكل دقيق	3.33	1.008	41.81	0.000	2	متوسطة
2	تصمم الخطط التدريبية لمعالجة مشكلات العمل وتجنباً لوقوع أية إختلالات مستقبلية	3.35	0.946	44.77	0.000	1	متوسطة
3	تصمم الخطط التدريبية لمعالجة ضعف تقييم اداء العاملين	3.21	1.076	37.68	0.000	3	متوسطة
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي سليم	2.73	1.008	34.28	0.000	7	متوسطة
5	يشرك المعهد المالي العاملين في الوزارة عند وضع خطط التدريب والتنمية	2.60	1.100	29.89	0.000	8	متوسطة
6	تتوافق المدة الزمنية المحددة للخطط مع المواضيع المطروحة في البرنامج التدريبي	3.08	0.821	47.39	0.000	4	متوسطة
7	توضع المادة التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية	3.06	0.920	42.03	0.000	5	متوسطة
8	توضع المادة التدريبية بناء على طلبات مديري الإدارات المختلفة	2.56	0.943	34.27	0.000	9	متوسطة
9	تعد المادة التدريبية في ضوء حاجات المتدربين	3.01	0.958	39.76	0.000	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لخطة التدريب والتنمية	2.99	0.815				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96). حيث تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (2 - 4) إجابات وحدة المعاينة عن العبارات المتعلقة بخطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.53 -

3.35) بمتوسط كلي مقداره (2.99) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لخطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تصمم الخطط التدريبية لمعالجة مشكلات العمل وتجنباً لوقوع أية إختلالات مستقبلية " بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.99)، وانحراف معياري بلغ (0.946)، فيما حصلت الفقرة " توضع المادة التدريبية بناء على طلبات مديري الإدارات المختلفة " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.56) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.99) وانحراف معياري (0.943).

ويبين الجدول (4-2) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة حول بعد خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول مستوى خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول العبارات المكونة لبعد خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة كان متوسطاً.

## جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تنفيذ خطة التدريب والتنمية في  
وزارة المالية في اليمن

ت	تنفيذ خطة التدريب والتنمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
10	تقوم إدارة المعهد المالي بالاجتماع بالمتدربين لتوضيح أهمية التدريب بالنسبة لهم	3.69	.877	53.167	0.000	3	مرتفع
11	تقوم إدارة المعهد المالي بتنظيم القاعات التدريبية بما يحقق الفائدة من التدريب	3.95	.734	68.096	0.000	1	مرتفع
12	يستخدم المعهد المالي أساليب تدريبية حديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي	3.84	.821	59.242	0.000	2	مرتفع
13	تكون المرافق والتسهيلات مناسبة لحاجات المتدربين	3.61	.728	62.687	0.000	4	متوسط
14	يكون الجدول الزمني للبرنامج التدريبي مناسباً للمتدربين	3.36	.796	53.347	0.000	6	متوسط
15	يعتمد المعهد المالي على مدربين اكفاء من داخل وخارج الوزارة	3.57	.836	53.968	0.000	5	متوسط
16	تقوم إدارة المعهد بتصميم القاعة المخصصة للتدريب وفقاً للقواعد العلمية	3.35	.833	50.853	0.000	7	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتنفيذ خطة التدريب والتنمية	3.62	0.675				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يبين الجدول (4 - 3) إجابات وحدة المعاينة عن العبارات المتعلقة بتنفيذ خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.35 - 3.95) بمتوسط كلي مقداره (3.62) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتنفيذ خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن. إذ جاءت في المرتبة الأولى لفقرة " تقوم إدارة المعهد المالي بتنظيم القاعات التدريبية بما يحقق الفائدة من التدريب" بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.62)، وانحراف معياري بلغ (0.734)، فيما حصلت الفقرة " تقوم إدارة المعهد بتصميم القاعة المخصصة للتدريب وفقاً للقواعد العلمية " على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.62) وانحراف معياري (0.883).

ويبين الجدول (4-3) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة حول بعد ممارسة تنفيذ خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول مستوى ممارسة تنفيذ خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات جديرة في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول العبارات المكونة لبعد ممارسة تنفيذ خطة التدريب والتنمية لوزارة المالية في اليمن، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تنفيذ خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة كان متوسطاً.

## جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t وتقييم خطة التدريب والتنمية في وزارة  
المالية في اليمن

ت	تقييم خطة التدريب والتنمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
17	يقيم المشاركون في البرنامج التدريبي بعد انتهائه مباشرة	3.55	0.910	49.358	0.000	1	متوسطة
18	يقوم المعهد المالي للتدريب بمتابعة أثر البرامج التدريبية على المتدربين بشكل دوري	2.81	0.810	43.909	0.000	5	متوسطة
19	يقيم أثر البرامج التدريبية من خلال ملاحظة المديرين المباشرة لسلوك المتدربين بعد التدريب	2.82	0.831	42.917	0.000	4	متوسطة
20	تقيم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسن أداء المشاركين بعد التدريب	2.99	0.925	40.864	0.001	3	متوسطة
21	يقيم مدى تعلم المشاركين في البرامج التدريبية باستخدام الاختبارات	3.52	0.876	50.824	0.000	2	متوسطة
22	يقوم المعهد المالي بالوقوف على أية انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع وأني	2.73	0.890	38.736	0.000	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتقييم خطة التدريب والتنمية	3.07	0.873				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 4) إجابات وحدة المعاينة عن العبارات المتعلقة بتقييم خطة

التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين

(273 - 3.55) بمتوسط كلي مقداره (3.07) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتقييم خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يقيم المشاركون في البرنامج التدريبي بعد انتهائه مباشرة" بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.07)، وانحراف معياري بلغ (0.910)، فيما حصلت الفقرة " يقوم المعهد المالي بالوقوف على أية انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع وأني " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.07) وانحراف معياري (0.89).

ويبين الجدول (4 . 4) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة حول بعد مستوى ممارسة تقييم خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول مستوى تقييم خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول العبارات المكونة لبعدها تقييم خطة التدريب والتنمية لوزارة المالية في اليمن، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة تقييم خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة كان متوسطاً.

#### ثانياً: تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين نحو تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن؟



لوصف وتحليل تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى التحقق، كما هو موضح بالجدول (4 - 5).

#### الجدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي "t" ومستوى تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن

ت	تقييم أداء العاملين	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
1	السلوك	6	3.10	0.884	18.456	0.000	2	متوسط
2	الشخصية	6	3.32	0.829	24.500	0.000	1	متوسط
3	النتائج	8	3.05	0.824	17.814	0.000	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتقييم أداء العاملين	18	3.16	0.752	14.268	0.000	-	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يشير الجدول (4 - 5) إلى تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لتحقيق النتائج في وزارة المالية في اليمن بين (3.05 - 3.32)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن فكان (3.16) وبمستوى تحقق متوسط على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت خاصية الشخصية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.829) وبمستوى تحقق متوسط. فيما جاءت خاصية السلوك بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.884) وحصلت على مستوى تحقق

متوسط. واخيراً، وبالمرتبة الثالثة جاءت خاصية تحقق النتائج بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.824) وحصلت على مستوى تحقق متوسط أيضاً.

كما يوضح الجدول (4- 5) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول تحقق تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول تحقق تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الابعاد. وبشكل عام يتبين أن مستوى تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة كانت متوسطة. أما بالنسبة لفقرات كل بعد من ابعاد تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن المحددة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 6)؛ (4 - 7)؛ (4 - 8).

## جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحقق خاصية السلوك في وزارة  
المالية في اليمن

ت	بعد السلوك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التحقق
45	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل بعد التدريب	3.28	0.810	51.235	0.000	2	متوسط
46	يحرص العاملون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية	3.29	0.821	50.742	0.000	1	متوسط
47	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيده مع الآخرين	3.21	0.840	48.280	0.000	3	متوسط
48	يتمتع العاملون بعد تدريبهم بقدرات تقضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل	3.09	0.907	43.063	0.000	4	متوسط
49	يلتزم العاملون بموعد الحضور والمغادرة لمقر العمل في الوقت المحدد	2.90	1.145	32.041	0.000	5	متوسط
50	يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه ايجابي نحو العمل	2.87	1.182	30.693	0.000	6	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده السلوك	3.10	0.884				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 - 6) إجابات وحدة المعاينة عن العبارات المتعلقة ببعده السلوك في

وزارة المالية في اليمن ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.87 - 3.29)

بمتوسط مقداره (3.10) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لبعد السلوك لدى الموظفين في وزارة المالية في اليمن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يحرص العاملون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية " بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.10)، وانحراف معياري بلغ (0.821)، فيما حصلت الفقرة " يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه ايجابي نحو العمل "على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.87) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.10) وانحراف معياري (1.182).

ويبين الجدول (4-6) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة حول بعد سلوك العاملين في وزارة المالية في اليمن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول مستوى السلوك في في وزارة المالية في اليمن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول العبارات المكونة لبعد السلوك في وزارة المالية في اليمن، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى بعد السلوك في وزارة المالية في اليمن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة كانت متوسطة.

## جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الشخصية في وزارة المالية في اليمن

ت	ميزة الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
51	تتميز علاقة العاملين برؤسائهم بالود والتوافق	3.36	1.179	36.079	0.000	2	متوسط
52	تزداد الدافعية نحو العمل من قبل العاملين بعد تدريبهم	3.34	0.853	49.473	0.000	3	متوسط
53	تتوافر لدى العاملين بالوزارة الرغبة والحماس لإنجاز مهام العمل	3.26	0.863	47.712	0.000	4	متوسط
54	يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار	3.16	0.853	46.879	0.000	5	متوسط
55	يمتلك العاملون الجرأة الأدبية لإبداء آرائهم ومقترحاتهم	2.90	1.230	29.832	0.000	6	متوسط
56	يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يواجهونها في وظائفهم بشكل دائم	3.90	0.899	54.896	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للشخصية	3.32	0.829				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 - 7) إجابات وحدة المعاينة عن العبارات المتعلقة بخاصية شخصية

العاملين في وزارة المالية في اليمن، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.90 -

3.90) بمتوسط مقداره (3.32) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لشخصية العاملين في وزارة

المالية في اليمن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يواجهونها في وظائفهم بشكل دائم " بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.32)، وانحراف معياري بلغ (0.899)، فيما حصلت الفقرة " يمتلك العاملون الجرأة الأدبية لإبداء آرائهم ومقترحاتهم " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.90) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.32) وانحراف معياري (1.32).

ويبين الجدول (4-7) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة حول شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول مستوى شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول العبارات المكونة لشخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة كانت متوسطة.

## جدول (4 - 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحقق النتائج في وزارة المالية  
في اليمن

ت	النتائج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
57	يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	3.14	0.868	45.832	0.000	3	متوسط
58	يتمكن العاملون من إنجاز أعلى مستوى من حجم العمل المطلوب	3.16	0.823	48.588	0.000	2	متوسط
59	ينجز العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد	3.04	0.889	43.199	0.000	4	متوسط
60	يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة بشكل دائم	3.29	0.872	47.713	0.000	1	متوسط
61	تحرص الوزارة على توفير مؤشرات أداء محددة للعاملين	3.04	0.903	42.528	0.000	5	متوسط
62	يشعر المراجعون لوزارة المالية أن الموظفين يعاملونهم معاملة حسنة	2.63	1.180	28.215	0.000	6	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتحقيق النتائج		3.05	0.824				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 8) إجابات وحدة المعاينة عن العبارات المتعلقة بتحقيق النتائج

في وزارة المالية في اليمن، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.63 - 3.29)

بمتوسط مقداره (3.05) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتحقيق النتائج في وزارة المالية في اليمن.

إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة بشكل دائم " بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.05)، وانحراف معياري بلغ (0.872)، فيما حصلت الفقرة " يشعر المراجعون لوزارة المالية أن الموظفين يعاملونهم معاملة حسنة " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.63) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.05) وانحراف معياري (1.180)

وبين الجدول (4 . 8) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة حول تحقق النتائج في وزارة المالية في اليمن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول مستوى تحقق النتائج في وزارة المالية في اليمن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول العبارات المكونة لبعدها النتائج لوزارة المالية في اليمن، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقق ميزة النتائج في وزارة المالية في اليمن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة كانت متوسطة.

### ثالثاً: ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن

السؤال الثالث : ما مستوى تصورات المبحوثين نحو ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن؟

لوصف وتحليل ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى ادارة المعرفة، كما هو موضح بالجدول (4 - 9).



## الجدول (4 - 9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" ومستوى ادارة المعرفة في وزارة  
المالية في اليمن

ت	ادارة المعرفة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية النسبية	مستوى المرونة
1	اكتساب المعرفة	6	2.76	0.728	17.725	0.000	3	متوسط
2	توزيع المعرفة	5	2.87	0.729	19.723	0.000	2	متوسط
3	المشاركة في المعرفة	5	2.69	0.856	19.820	0.000	4	متوسط
4	تطبيق المعرفة	6	2.90	0.939	15.882	0.000	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لادارة المعرفة	22	2.81	0.836	17.724	0.000	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يشير الجدول (4 . 9) إلى مستوى ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لمستوى ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن بين (2.69 - 2.90)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن فكان (2.81) وبمستوى متوسط. وقد جاءت تطبيق المعرفة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.939) وبمستوى متوسط. فيما جاءت توزيع المعرفة بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.729) وبمستوى أهمية متوسطة. وبالمرتبة الثالثة جاءت اكتساب المعرفة وبمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.728) وحصلت على مستوى متوسط. واخيرا جاءت المشاركة في المعرفة وبمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.856) وحصلت على مستوى متوسط ايضا.

كما يوضح الجدول (4 - 9) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول مستوى ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول مستوى ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع المزايا. وبشكل عام يتبين أن مستوى ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة كانت متوسطة.

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الأبعاد الفرعية لادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى ادارة المعرفة لكل فقرة، كما هو موضح بالجداول (4 - 10) ؛ (4 - 11) ؛ (4 - 12) ؛ (4 - 13).

## جدول (4 - 10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى اكتساب المعرفة في وزارة المالية في اليمن

ت	اكتساب المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
23	يتم تشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين بشكل مستمر	2.66	0.958	35.173	0.000	4	متوسطة
24	يتم اكتساب المعرفة من خلال الاستشاريين الخارجيين	2.58	0.929	35.077	0.000	5	متوسطة
25	تهتم إدارة المعهد بعقد حوارات بين موظفي الوزارة لمناقشة التجارب الناجحة في العمل	2.42	1.073	28.523	0.000	6	متوسطة
26	تستخدم الوسائل التكنولوجية المتاحة داخل العمل مثل الإنترنت في زيادة الرصيد المعرفي للعاملين	3.36	0.893	47.559	0.000	1	متوسطة
27	توفر إدارة المعهد بيانات تساعد العاملين في إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم	2.81	0.850	41.740	0.000	2	متوسطة
28	يعمل المعهد على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين	2.75	0.925	37.612	0.000	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاكتساب المعرفة	2.76	0.728				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 - 10) إجابات وحدة المعاينة عن العبارات المتعلقة بمستوى اكتساب المعرفة في وزارة المالية في اليمن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.42 - 3.36) بمتوسط مقداره (2.76) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لاكتساب المعرفة في وزارة المالية في اليمن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تستخدم الوسائل التكنولوجية المتاحة داخل العمل مثل الإنترنت في زيادة الرصيد المعرفي للعاملين " بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.76)، وانحراف معياري بلغ (0.893)، فيما حصلت الفقرة " تهتم إدارة المعهد بعقد حوارات بين موظفي الوزارة لمناقشة التجارب الناجحة في العمل " على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.42) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.76) وانحراف معياري (1.073).

ويبين الجدول (4-10) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة حول مستوى اكتساب المعرفة في وزارة المالية في اليمن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول مستوى اكتساب المعرفة في وزارة المالية في اليمن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول العبارات المكونة لاكتساب المعرفة في وزارة المالية في اليمن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى اكتساب المعرفة في وزارة المالية في اليمن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة كانت متوسطة.

## جدول (4 - 11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توزيع المعرفة في وزارة المالية في اليمن

ت	توزيع المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المرونة
29	يملك المعهد شبكة معلومات داخلية لوصول الموظفين إلى قواعد البيانات	2.73	0.931	37.012	0.000	4	مرتفعة
30	يتبع المعهد أسلوب التدريب الذي يقوم به أصحاب الخبرة والقادمي في العمل	3.60	1.011	45.058	0.000	1	مرتفعة
31	يعتمد المعهد الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين موظفي الوزارة	2.70	0.889	38.426	0.000	3	مرتفعة
32	يتوفر لدى المعهد المالي نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين	2.79	0.912	38.756	0.000	2	متوسطة
33	يقوم المعهد بتوزيع المعرفة داخل الوزارة باستخدام فرق المعرفة المتنوعة	2.55	0.882	36.584	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوزيع المعرفة	2.87	0.729				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يبين الجدول (4 - 11) إجابات وحدة المعاينة عن العبارات المتعلقة بمستوى توزيع

المعرفة في وزارة المالية في اليمن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.55 -

3.60) بمتوسط مقداره (2.87) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتوزيع المعرفة في وزارة المالية في اليمن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتبع المعهد أسلوب التدريب الذي يقوم به أصحاب الخبرة والقدامى في العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.87)، وانحراف معياري بلغ (1.011)، فيما حصلت الفقرة " يقوم المعهد بتوزيع المعرفة داخل الوزارة باستخدام فرق المعرفة المتنوعة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.55) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2,87) وانحراف معياري (0.882).

ويبين الجدول (4-11) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة حول مستوى توزيع المعرفة في وزارة المالية في اليمن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول مستوى توزيع المعرفة في وزارة المالية في اليمن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول العبارات المكونة لتوزيع المعرفة في وزارة المالية في اليمن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى توزيع المعرفة في وزارة المالية في اليمن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة كانت متوسطة.

## جدول (4 - 12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المشاركة في المعرفة في وزارة  
المالية في اليمن

ت	المشاركة في المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المرونة
34	يقوم المعهد بمشاركة المعرفة داخلياً باستخدام فرق المعرفة المتنوعة	2.65	0.906	37.014	0.000	3	متوسطة
35	يتوفر لدى المعهد تسهيلات تكنولوجية خاصة لمشاركة المعرفة	2.84	0.896	40.038	0.000	2	متوسطة
36	يوفر المعهد المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين	2.88	0.914	39.887	0.000	1	متوسطة
37	تتم المشاركة في خبرات العاملين فيما بينهم دون أي حساسية	2.59	1.095	29.880	0.000	4	متوسطة
38	ينسق المعهد مع الوزارة لتنظيم لقاءات دورية للموظفين للمشاركة في المعرفة	2.49	1.087	28.938	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمشاركة في المعرفة	2.69	0.856				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يبين الجدول (4 . 12) إجابات وحدة المعاينة عن العبارات المتعلقة بمستوى المشاركة في

المعرفة في وزارة المالية في اليمن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.49 -

2.88) بمتوسط مقداره (2.69) الذي يشير إلى المستوى المتوسط للمشاركة في المعرفة في وزارة

المالية في اليمن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يوفر المعهد المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين

العاملين " بمتوسط حسابي بلغ (2.88) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.69)، وانحراف معياري بلغ (0.914)، فيما حصلت الفقرة " ينسق المعهد مع الوزارة لتنظيم لقاءات دورية للموظفين للتشارك في المعرفة " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.49) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.69) وانحراف معياري (1.087).

ويبين الجدول (4 . 12) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة حول مستوى المشاركة في المعرفة في وزارة المالية في اليمن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول مستوى المشاركة في المعرفة وزارة المالية في اليمن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول العبارات المكونة لمستوى المشاركة في المعرفة لوزارة المالية في اليمن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى المشاركة في المعرفة في وزارة المالية في اليمن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة كانت متوسطة.



## جدول (4 - 13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق المعرفة في وزارة المالية في اليمن

ت	تطبيق المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المرونة
39	يتم الاهتمام بتوظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للأفراد والمؤسسات ذات العلاقة	3.07	0.865	44.737	0.000	2	متوسطة
40	لا يجد العاملون صعوبة في تطبيق أساليب العمل التي تم تدريبهم عليها	2.82	1.021	34.922	0.000	5	متوسطة
41	يعقد المعهد دورات تدريبية للعاملين حول تطبيق المعرفة لتحقيق أهداف محددة	2.78	0.995	35.365	0.000	6	متوسطة
42	يوفر المعهد تطبيقات محوسبة لتسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين	2.82	0.970	36.740	0.000	4	متوسطة
43	يطبق المعهد المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر	2.86	0.887	40.841	0.000	3	متوسطة
44	يقوم المعهد ويشكل مستمر بتدريب العاملين في الوزارة من قبل خبراء متمرسين داخلياً وخارجياً	3.07	0.810	47.940	0.000	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتطبيق المعرفة	2.90	0.939				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 13) إجابات وحدة المعاينة عن العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق المعرفة في وزارة المالية في اليمن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.78 . 3.07) بمتوسط مقداره (2.90) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق المعرفة في وزارة المالية في اليمن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يقوم المعهد وبشكل مستمر بتدريب العاملين في الوزارة من قبل خبراء متمرسين داخلياً وخارجياً " بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.90)، وانحراف معياري بلغ (0.810)، فيما حصلت الفقرة " يعقد المعهد دورات تدريبية للعاملين حول تطبيق المعرفة لتحقيق أهداف محددة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.78) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.90) وانحراف معياري (0.995).

ويبين الجدول (4 - 13) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة حول مستوى تطبيق المعرفة في وزارة المالية في اليمن بفرقاته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول مستوى تطبيق المعرفة في وزارة المالية في اليمن. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة حول العبارات المكونة لمستوى تطبيق المعرفة لوزارة المالية في اليمن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق المعرفة في وزارة المالية في اليمن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة كانت متوسطة.

#### (4 . 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05). والجدول رقم (4 - 14) يبين نتائج هذه الإختبارات.

#### جدول (4 - 14)

##### نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
1	خطة التدريب والتنمية	1.445	0.692
2	تنفيذ خطة التدريب والتنمية	1.357	0.737
3	تقييم خطة التدريب والتنمية	1.273	0.786

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 14) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (التدريب والتنمية)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) وبالقيمة (1.445 ؛ 1.357 ؛ 1.273) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين

(0.692 . 0.786) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في وزارة المالية في اليمن.

#### (4 - 4): اختبار فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية الأولى $H_{O1}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعاده (خطة التدريب والتنمية ؛ وتنفيذ خطة التدريب والتنمية ؛ وتقييم خطة التدريب والتنمية) في ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التدريب والتنمية

بأبعاده (خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في ادارة

المعرفة في وزارة المالية في اليمن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 15).

## جدول (4 - 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التدريب والتنمية في ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	5.017	0.329		بين 3 الجامع				
0.000	3.844	0.286	0.000	156	44.870	0.463	0.681	ادارة المعرفة
0.000	3.677	0.251		المجموع 159				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 - 15) أثر التدريب والتنمية بأبعادها (خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعادها (خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.681) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.463)، أي أن ما قيمته (0.463) من التغيرات في ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن ناتج عن التغيير في التدريب والتنمية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.329) لخطة التدريب والتنمية، (0.286) لتنفيذ خطة التدريب والتنمية، (0.251) لتقييم خطة التدريب والتنمية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتدريب

والتنمية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن بقيمة (0.329) لخطه التدريب والتنمية، (0.286) لتنفيذ خطة التدريب والتنمية، (0.251) لتقييم خطة التدريب والتنمية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (44.870) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعاده (خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللتحقق أي الابعاد ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

**Stepwise** للتحقق من أثر التدريب والتنمية بأبعادها في ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن،

وكما هو موضح بالجدول (4 - 16).

## جدول (4 - 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير التدريب والتنمية بأبعادها في ادارة

المعرفة في وزارة المالية في اليمن

Change Statistics التغيرات الإحصائية					F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغيرات	المتغير التابع
Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في معامل التحديد قيمة F (R <sup>2</sup> )	التغير في معامل التحديد قيمة F (R <sup>2</sup> )					
0.000	158	1	82.222	0.342	82.222	0.342	0.585	خطة التدريب والتنمية	ادارة المعرفة
0.000	157	1	20.025	0.074	56.073	0.417	0.646	خطة التدريب والتنمية + تنفيذ خطة التدريب والتنمية	
0.000	156	1	13.520	0.047	44.870	0.463	0.681	خطة التدريب والتنمية + تنفيذ خطة التدريب والتنمية + تقييم خطة التدريب والتنمية	

يوضح الجدول (4 - 16) أثر التدريب والتنمية بأبعادها (خطة التدريب والتنمية ؛ وتنفيذ

خطة التدريب والتنمية ؛ وتقييم خطة التدريب والتنمية) في ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن .

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعادها(خطة

التدريب والتنمية ؛ وتنفيذ خطة التدريب والتنمية ؛ وتقييم خطة التدريب والتنمية) في ادارة المعرفة

في وزارة المالية في اليمن ، إذ بلغت معاملات الارتباط  $R$  للمتغيرات كالتالي: (0.585) لخطة

التدريب والتنمية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.646) لخطه التدريب والتنمية وتنفيذ خطة التدريب والتنمية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.681) لخطه التدريب والتنمية وتنفيذ خطة التدريب والتنمية وتقييم خطة التدريب والتنمية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.342) لخطه التدريب والتنمية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.417) لخطه التدريب والتنمية وتنفيذ خطة التدريب والتنمية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.463) لخطه التدريب والتنمية وتنفيذ خطة التدريب والتنمية وتقييم خطة التدريب والتنمية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد  $R^2$  Change (0.342) لخطه التدريب والتنمية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.074) لخطه التدريب والتنمية وتنفيذ خطة التدريب والتنمية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.047) لخطه التدريب والتنمية وتنفيذ خطة التدريب والتنمية وتقييم خطة التدريب والتنمية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.05) ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة  $F$  والتي بلغت (82.222) لخطه التدريب والتنمية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، (20.025) لخطه التدريب والتنمية وتنفيذ خطة التدريب والتنمية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، (13.52) لخطه التدريب والتنمية وتنفيذ خطة التدريب والتنمية وتقييم خطة التدريب والتنمية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الرئيسية الثانية $H_{O2}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعاده (خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التدريب والتنمية بأبعاده (خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ، وكما هو موضح بالجدول (4 - 17).



## الجدول (4 - 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التدريب والتنمية في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.027	2.234	0.191	خطوة التدريب والتنمية	3				تقييم أداء العاملين
0.071	1.820	0.177	تنفيذ خطة التدريب والتنمية	156	15.776	0.233	0.482	
0.001	3.453	0.308	تقييم خطة التدريب والتنمية	159				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 17) أثر التدريب والتنمية بأبعادها (خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعادها (خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.482) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.233)، أي أن ما قيمته (0.233) من التغيرات في تقييم أداء العاملين لوزارة المالية في اليمن ناتج عن التغير في التدريب والتنمية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.191) لخطة التدريب والتنمية، (0.308) لتقييم خطة التدريب والتنمية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتدريب والتنمية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تقييم أداء العاملين لوزارة المالية في اليمن بقيمة (0.191) لخطة التدريب والتنمية، (0.308) لتقييم خطة التدريب والتنمية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (15.776) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq$

(0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفوية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعادها (خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي *Stepwise* للتحقق من أثر التدريب والتنمية بأبعادها في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ، وكما هو موضح بالجدول (4 - 18)

#### جدول (4 - 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لبيان التدريب والتنمية الأكثر تأثيراً في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن

التغيرات الإحصائية Change Statistics					F	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغيرات	المتغير التابع
Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في معامل التحديد F (R <sup>2</sup> )	F المحسوبة					
0.000	158	1	31.477	0.166	31.477	0.166	0.408	تقييم خطة التدريب والتنمية	
0.002	157	1	10.089	0.050	21.668	0.216	0.465	تقييم خطة التدريب والتنمية + خطة التدريب والتنمية	تقييم أداء العاملين

يوضح الجدول (4 - 18) أثر التدريب والتنمية بأبعادها (خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعادها (خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن، إذ بلغت معاملات الارتباط  $R$  للمتغيرات كالتالي: (0.408) لتقييم خطة التدريب والتنمية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، و(0.465) لتقييم خطة التدريب والتنمية وخطة التدريب والتنمية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.166) لتقييم خطة التدريب والتنمية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، (0.216) لتقييم خطة التدريب والتنمية وخطة التدريب والتنمية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد  $R^2$  Change (0.166) لتقييم خطة التدريب والتنمية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، (0.050) لتقييم خطة التدريب والتنمية وخطة التدريب والتنمية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة  $F$  والتي بلغت (31.477) لتقييم خطة التدريب والتنمية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، (10.089) لتقييم خطة التدريب والتنمية وخطة التدريب والتنمية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللتحقق من تأثير التدريب والتنمية بأبعادها في كل بعد من أبعاد تقييم أداء العاملين (السلوك، الشخصية، والنتائج) في وزارة المالية في اليمن، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسية الثانية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

### الفرضية الفرعية الأولى HO<sub>2-1</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخطة التدريب والتنمية في تقييم أداء العاملين في وزارة

المالية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر خطة التدريب

والتنمية في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 19).

### جدول (4 - 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير خطة التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين في

وزارة المالية في اليمن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع									
0.000	5.121	0.383	0.000	بين المجاميع	26.223	0.142	0.377	تقييم اداء العاملين									
				1													
				158													
				خطـة التدريب والتنمية													
				المجموع													

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 19) أثر خطة التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخطة التدريب والتنمية، في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.377) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.142)، أي أن ما قيمته (0.142) من التغيرات في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ناتج عن التغير في خطة التدريب والتنمية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.383) لخطة التدريب والتنمية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بخطة التدريب والتنمية يؤدي إلى زيادة في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن بقيمة (0.377) لخطة التدريب والتنمية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (26.223) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد

عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لخطة التدريب والتنمية في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الثانية $H_{O2-2}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ خطة التدريب والتنمية في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تنفيذ خطة

التدريب والتنمية في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن، وكما هو موضح بالجدول (4) -

(20)

#### جدول (4 - 20)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تنفيذ خطة التدريب والتنمية في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	4.523	0.402	0.000	بين المجاميع	20.456	0.115	0.339	تقييم أداء العاملين
				1				
				158				
				المجموع				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 20) أثر تنفيذ خطة التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتنفيذ خطة التدريب والتنمية، في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.339) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.115)، أي أن ما قيمته (0.115) من التغيرات في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ناتج عن التغير في تنفيذ خطة التدريب والتنمية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.402) لتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتنفيذ خطة التدريب والتنمية يؤدي إلى زيادة في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن بقيمة (0.402) لتنفيذ خطة التدريب والتنمية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (20.456) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتنفيذ خطة التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الثالثة $HO_{1-3}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم خطة التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تقييم خطة

التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ، وكما هو موضح بالجدول (4) .

(21).

#### جدول (4 - 21)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تقييم خطة التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	5.610	0.459	0.000	بين	31.477	0.166	0.408	تقييم اداء العاملين
				المجاميع				
				البواقي				
				المجموع				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 21) أثر تقييم خطة التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين في وزارة

المالية في اليمن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتقييم خطة

التدريب والتنمية، في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$

(0.408) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.166)، أي أن ما قيمته

(0.166) من التغيرات في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ناتج عن التغير في تقييم

خطة التدريب والتنمية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.459) لتقييم خطة التدريب والتنمية.

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتقييم خطة التدريب والتنمية يؤدي إلى زيادة

في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن بقيمة (0.459) لتقييم خطة التدريب والتنمية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (31.477) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم خطة التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الرئيسة الثالثة $H_{O3}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة؛ وتوزيع المعرفة؛ والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ادارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ، وكما هو موضح بالجدول (4 - 22).



## جدول (4 - 22)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ادارة المعرفة بأبعادها في تقييم اداء العاملين في

وزارة المالية في اليمن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.076	1.788	0.177	0.000	بين 4 المجاميع	28.439	0.423	0.651	تقييم اداء العاملين
0.187	1.327	0.149		البيواقي				
0.001	3.235	0.288		المجموع				
0.247	1.162	0.105						

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 22) أثر ادارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة،

والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن. إذ

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد المشاركة في المعرفة في

تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.651) عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.423)، أي أن ما قيمته (0.423) من التغيرات

في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ناتج عن التغير في ادارة المعرفة ببعدها

(المشاركة في المعرفة)، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.288) لبعد المشاركة في المعرفة. وهذا

يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بادارة المعرفة ببعدها (المشاركة في المعرفة)

يؤدي إلى زيادة في تقييم اداء العاملين لوزارة المالية في اليمن بقيمة (0.288) للمشاركة في

المعرفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (28.439) وهي دالة عند

مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة ببعدها (المشاركة في المعرفة) في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج *Stepwise* للتحقق من أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة ؛ وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 23).

#### جدول (4 - 23)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير إدارة المعرفة بأبعادها في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن

Change Statistics التغيرات الإحصائية					F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغيرات	المتغير التابع
Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في معامل التحديد قيمة F (R <sup>2</sup> )	التغير في معامل التحديد (R <sup>2</sup> )					
0.000	158	1	92.811	0.370	92.811	0.370	0.608	المشاركة في المعرفة	تقييم أداء العاملين
0.001	157	2	10.750	0.040	54.644	0.410	0.641	المشاركة في المعرفة + اكتساب المعرفة	

يوضح الجدول (4 - 23) أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة ؛ وتوزيع المعرفة،

والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن. إذ

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة ببعديها (اكتساب

المعرفة؛ والمشاركة في المعرفة) في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ، إذ بلغت معاملات الارتباط  $R$  للمتغيرات كالاتي: (0.608) للمشاركة في المعرفة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.641) للمشاركة في المعرفة واكتساب المعرفة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.370) للمشاركة في المعرفة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.410) للمشاركة في المعرفة واكتساب المعرفة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **Change**  $R^2$  (0.370) للمشاركة في المعرفة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، (0.040) للمشاركة في المعرفة واكتساب المعرفة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة  $F$  والتي بلغت (92.811) للمشاركة في المعرفة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، (10.750) للمشاركة في المعرفة واكتساب المعرفة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وللتحقق من تأثير ادارة المعرفة بأبعادها في كل بعد من تقييم اداء العاملين(السلوك، والشخصية، والنتائج) في وزارة المالية اليمنية، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسية الثالثة إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

### الفرضية الفرعية الأولى $HO_{3-1}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لادارة المعرفة بأبعادها(اكتساب المعرفة؛ وتوزيع المعرفة؛ والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في سلوك العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ادارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في سلوك العاملين في وزارة المالية في اليمن ، وكما هو موضح بالجدول (4 - 24).

## جدول (4 - 24)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ادارة المعرفة بأبعادها في سلوك العاملين في  
وزارة المالية في اليمن

Sig* مستوى الدالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.157	1.421	0.157	0.000	بين 4 المجاميع	24.263	0.385	0.621	سلوك العاملين
0.235	1.193	0.149		البيواقي				
0.007	2.723	0.270		المجموع 159				
0.064	1.868	0.188						

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 24) أثر ادارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في سلوك العاملين في وزارة المالية في اليمن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في تحقيق سلوك العاملين في وزارة المالية في اليمن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.621) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.385)، أي أن ما قيمته (0.385) من التغيرات في تحقيق سلوك العاملين في وزارة المالية في اليمن ناتج عن التغير في مشاركة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.270) لمشاركة المعرفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمشاركة المعرفة يؤدي إلى زيادة في سلوك العاملين في وزارة المالية في اليمن بقيمة (0.270) لمشاركة المعرفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (24.263) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في سلوك العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وللتحقق من مستوى تأثير مشاركة المعرفة في سلوك العاملين في وزارة المالية في اليمن يوضح الجدول (4 - 25) ذلك.

### جدول (4 - 25)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير ابعاد ادارة المعرفة في سلوك العاملين في وزارة المالية في اليمن

Change Statistics التغيرات الإحصائية					F المحسوبة	$(R^2)$ معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغيرات	المتغير التابع
Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في معامل التحديد قيمة F $(R^2)$	التغير في معامل التحديد قيمة F $(R^2)$					
0.000	158	1	77.315	0.329	77.315	0.329	0.537	المشاركة في المعرفة	سلوك العاملين
0.004	157	1	8.631	0.035	44.840	0.364	0.603	المشاركة في المعرفة + اكتساب المعرفة	
0.048	156	1	3.984	0.016	31.789	0.379	0616	المشاركة في المعرفة + اكتساب المعرفة + تطبيق المعرفة	

يوضح الجدول (4 - 25) أثر ابعاد ادارة المعرفة في سلوك العاملين في وزارة المالية في

اليمن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية (مشاركة المعرفة ،

واكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة) في سلوك العاملين في وزارة المالية في اليمن ، إذ بلغت

معاملات الارتباط  $R$  (0.573) لمشاركة المعرفة، و (0.603) للمشاركة في المعرفة واكتساب المعرفة، و (0.616) للمشاركة في المعرفة واكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة، عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.329) لمشاركة المعرفة، و (0.364) للمشاركة في المعرفة واكتساب المعرفة، و (0.379) للمشاركة في المعرفة واكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد  $R^2$  Change (0.329) لمشاركة المعرفة، و (0.035) للمشاركة في المعرفة واكتساب المعرفة، و (0.016) للمشاركة في المعرفة واكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة  $F$  والتي بلغت (77.315) لمشاركة المعرفة، و (8.631) للمشاركة في المعرفة واكتساب المعرفة، و (3.984) للمشاركة في المعرفة واكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الفرعية الثانية $HO_{3-2}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة ؛ وتوزيع المعرفة ؛ والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن وكما هو موضح بالجدول (4 - 26).

## جدول (4 - 26)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ادارة المعرفة بأبعادها في شخصية العاملين في وزارة  
المالية في اليمن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.963	0.046	0.005	0.000	4 بين المجاميع	3.056	0.073	0.270	شخصية العاملين
0.250	1.156	0.153	155 اليواقي					
0.692	-0.397	-0.42	159 المجموع					
0.074	1.799	0.192						

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 26) أثر ادارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لادارة المعرفة بأبعادها مجتمعة (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.270) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.073)، أي أن ما قيمته (0.073) من التغيرات في شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن ناتج عن التغير في ادارة المعرفة بأبعادها مجتمعة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.005) لاكتساب المعرفة، (0.153) لتوزيع المعرفة و(-0.420) للمشاركة في المعرفة، و(0.192) لتطبيق المعرفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى

الإهتمام بإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) يؤدي إلى زيادة في شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن بقيمة (0.005) لاكتساب المعرفة، (0.153) لتوزيع المعرفة و(-0.420) للمشاركة في المعرفة، و(0.192) لتطبيق المعرفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (3.056) وهي غير دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة ؛ وتوزيع المعرفة) في شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللتحقق أي المتغيرات ذات التأثير الأكبر تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **Stepwise** للتحقق من أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن ، وكما هو موضح بالجدول (4 - 27).



## جدول (4 - 27)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير ادارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن

التغيرات الإحصائية Change Statistics					F	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغيرات	المتغير التابع
Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) التغير في قيمة F	المحسوبة					
0.002	158	1	10.126	0.060	10.126	0.060	0.245	تطبيق المعرفة	شخصية العاملين

يوضح الجدول (4 - 27) أثر ادارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة،

والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  للمتغيرات كالاتي: (0.245) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.060) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد  $R^2$  Change (0.060) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة  $F$  والتي بلغت (10.126) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثالثة HO<sub>3-3</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لادارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة ؛ وتوزيع المعرفة ؛ والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في نتائج اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ادارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في نتائج اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 28).

### جدول (4 - 28)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ادارة المعرفة بأبعادها في نتائج اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.119	1.567	0.176	اكتساب المعرفة	بين 4	25.554	0.397	0.630	نتائج اداء العاملين
0.269	1.110	0.141	توزيع المعرفة	البواقي 155				
0.001	3.389	0.341	المشاركة في المعرفة	المجموع 159				
0.311	1.017	0.104	تطبيق المعرفة					

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 28) أثر ادارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في نتائج اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمشاركة في المعرفة في نتائج اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.630) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.397)، أي أن ما قيمته (0.397) من التغيرات في نتائج اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ناتج عن التغيير في المشاركة في المعرفة، كما بلغت

قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.341) للمشاركة في المعرفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمشاركة في المعرفة يؤدي إلى زيادة في نتائج اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن بقيمة (0.341) للمشاركة في المعرفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (25.554) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة في المعرفة في نتائج اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللتحقق من مستوى تأثير ابعاد ادارة المعرفة في نتائج اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن يوضح الجدول (4 - 29).

#### جدول (4 - 29)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتأثير ابعاد ادارة المعرفة في نتائج اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن

التغيرات الإحصائية Change Statistics					F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغيرات	المتغير التابع
Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في معامل التحديد قيمة F (R <sup>2</sup> )	التغير في معامل التحديد قيمة F (R <sup>2</sup> )					
0.000	158	1	87.321	0.356	87.321	0.356	0.597	مشاركة المعرفة	نتائج اداء العاملين
0.000	157	1	8.117	0.032	49.685	0.388	0.623	مشاركة المعرفة + اكتساب المعرفة	

إذ يوضح الجدول (4 - 29) أثر ادارة المعرفة (مشاركة المعرفة ، واكتساب المعرفة ) في نتائج اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لادارة المعرفة (مشاركة المعرفة ، واكتساب المعرفة ) في نتائج اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ، إذ بلغت معاملات الارتباط  $R$  (0.597) لمشاركة المعرفة ، و(0.623) لاكتساب المعرفة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.356) لمشاركة المعرفة ، و(0.388) لاكتساب المعرفة ، عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة التغير في معامل التحديد  $R^2$  Change (0.356) لمشاركة المعرفة، و(0.032) لاكتساب المعرفة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويؤكد معنوية هذا التأثير التغير في قيمة  $F$  والتي بلغت (87.321) لمشاركة المعرفة ، و(49.685) لاكتساب المعرفة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الرئيسية الرابعة $HO_4$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية (خطة التدريب والتنمية، تنفيذ خطة التدريب، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في اداء العاملين بوجود ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos V. 20* المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *SPSS* وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للتدريب والتنمية مجتمعة في اداء العاملين بوجود ادارة المعرفة كمتغير وسيط في وزارة المالية في اليمن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 30). إذ يوضح الجدول (4- 30) نتائج تحليل المسار لتأثير التدريب والتنمية مجتمعة في اداء العاملين بوجود ادارة المعرفة كمتغير وسيط في وزارة المالية في اليمن. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية مجتمعة في اداء العاملين بوجود ادارة المعرفة كمتغير وسيط في وزارة المالية في اليمن ، إذ بلغت قيمة  $Chi^2$  المحسوبة (58.067)، وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$  2010 Hair et al). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.992) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.994) وهو مقارب

إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.041) وهي تقترب من قيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر للتدريب والتنمية في ادارة المعرفة (0.514)، وهو ما يشير إلى أن التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن يؤثر في ادارة المعرفة، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن من شأنه توليد تأثير في ادارة المعرفة. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لادارة المعرفة في اداء العاملين بوزارة المالية في اليمن (0.396)، وهو ما يشير الى أن ادارة المعرفة تؤثر في تقييم اداء العاملين بوزارة المالية في اليمن، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بادارة المعرفة من شأنه توليد تأثير في اداء العاملين بوزارة المالية في اليمن وقد بلغ التأثير غير المباشر للتدريب والتنمية في اداء العاملين لوزارة المالية في اليمن في ظل وجود ادارة المعرفة كمتغير وسيط (0.203)، والتي تم احتسابها من خلال ايجاد قيمة معامل التأثير غير المباشر Indirect effect وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تعزيز تأثير التدريب والتنمية في اداء العاملين بوزارة المالية في اليمن. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (التدريب والتنمية ← ادارة المعرفة) (9.727) وهي ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (ادارة المعرفة ← اداء العاملين) (7.007) وهي ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً للتدريب والتنمية في اداء العاملين لوزارة المالية في اليمن في ظل وجود ادارة المعرفة كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بالتدريب والتنمية من قبل وزارة المالية في اليمن في ظل وجود ادارة المعرفة من شأنه توليد تأثير في اداء العاملين لهذه الوزارة، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية مجتمعة في أداء العاملين بوجود ادارة

المعرفة في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتدريب والتنمية مجتمعة في تقييم أداء العاملين بوجود ادارة المعرفة كمتغير وسيط في وزارة المالية في اليمن جدول (4 . 30)

Sig*	T	المسار	Indirect Effect	Direct Effect	Sig*	RMSEA	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup>	البيان
مستوى الدلالة	المحسوبة		قيمة معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	مستوى الدلالة				المحسوبة	
0.000	9.727	KM ← TD	0.514	التدريب والتنمية في ادارة المعرفة	0.011	0.041	0.994	0.992	58.067	التدريب والتنمية في تقييم أداء العاملين بوجود ادارة المعرفة كمتغير وسيط
0.000	7.007	EP ← KM	*0.203	ادارة المعرفة في اداء العاملين						

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one

مؤشر ملائمة الشخصية ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one

مؤشر الموازنة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08

TD : Training and Development

التدريب والتنمية

KM : Knowledge Management

ادارة المعرفة

EP : Employees Performance

اداء العاملين

\* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

(1 . 5): النتائج

(2 . 5): التوصيات



## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها في ضوء أسئلة

الدراسة، وكما يأتي:

#### (1- 5): النتائج

##### (1-1-5): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

##### (1-1-1-5): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للتدريب والتنمية

أشارت النتائج إلى أن مستوى التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن كانت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.22)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن بين (2.99 - 3.62)، وقد جاء بعد تنفيذ خطة التدريب والتنمية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.62)، يليه تقييم خطة التدريب والتنمية بمتوسط حسابي (3.07). وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، جاءت خطة التدريب والتنمية بمتوسط حسابي بلغ (2.99)، ويرى الباحث ان التدريب والتنمية نشاط مهم ومجدي يساهم في زيادة المعارف واكتساب المهارات وتغيير الاتجاهات السلوكية، وقد ادركت إدارة المعهد المالي التابع لوزارة المالية في اليمن ان عملية التدريب والتنمية هي الاساس في نمو وتطور أداء الافراد، كما تدرك ادارة المعهد ان عملية التدريب والتنمية عملية متكاملة تتضمن مدخلات وخطط واساليب متنوعة ومخرجات وانجازات بالاضافة إلى عملية التقييم والتغذية الراجعة، ويتضح من هذه النتيجة أن مراحل العملية التدريبية لاتدار بالشكل المطلوب ممايتوجب على إدارة المعهد إيلاء مراحل العملية

التدريبية اهتماماً واسعاً وخاصة مرحلة اعداد خطة التدريب والتنمية التي جاءت في المرتبة الاخيرة وذلك من خلال ايجاد خطط فعالة وأهداف واضحة تسعى ادارة المعهد الى تحقيقها بقصد الربط بين الاهداف الادارية والوظيفية وأهداف الإحتياجات التدريبية كما يجب عليها ان تعمل على تصميم خطط واضحة تتوافق مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق الاهداف المرجوة واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات كل من الاعمر، 2012؛ نعمان، 2008؛ ومياً وزملائها، 2008؛ والبراك، 2010؛ والسعدون، 2013؛ Elliott et.al 2009؛

Bodimer,2010

1. تبين أن مستوى ممارسة خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً ويرى الباحث ان هذه النتيجة تدل على وجود قصور في اعداد خطة التدريب والتنمية بصوره فعالة واهداف واضحة.
2. كما تبين أن مستوى ممارسة تنفيذ خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسط، حيث وجد الباحث ان ادارة المعهد المالي تولي هذه الممارسة اهمية كبيرة من خلال اهتمام ادارة المعهد بالجدول الزمني للبرنامج التدريبي وتصميم القاعة المخصصة للتدريب وفقاً للقواعد العلمية وتهيئة المرافق والتسهيلات الاخرى للمتدربين.
3. أظهرت النتائج أن مستوى تقييم خطة التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً، ويرى الباحث ان عملية تقييم العملية التدريبية بصوره دورية يمكن من تقييم فاعلية التدريب ومساهمته في تحسين الاداء وتحقيق اهداف العملية التدريبية، حيث ان عملية التقييم تؤدي الى سد الفجوة بين الاداء الحالي والاداء المطلوب، ضمان فاعلية ونجاح البرامج التدريبية.

(5-1-1-2): النتائج المتعلقة بتحليل الوصفي لتقييم اداء العاملين أشارت النتائج إلى أن مستوى تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن كان متوسطاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.16)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن بين (3.05 - 3.32)، وقد جاءت ميزة الشخصية بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.32)، يليها خاصية السلوك بمتوسط حسابي (3.10). وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، جاءت خاصية النتائج بمتوسط حسابي بلغ (3.05)، وهذه النتيجة تدل على ان اداء العاملين في وزارة المالية يتم بصوره مقبوله ولكن ليس بالشكل الكافي ممايتحتم على القائمين في وزارة المالية والمعهد المالي دراسة اسباب تراجع وتدني اداء العاملين ووضع الحلول والمعالجات التي تحد من تدني اداهم وخاصة بعد نتائج الاداء الذي جاء بالمرتبة الاخيرة حيث ينبغي ان تسهم إدارة المعرفة في تسهيل وتبسيط اجراءات العمل وزيادة دقة وسرعة الانجاز وتوفير بدائل واساليب جديدة لحل المشكلات، كما انه يؤمل في التدريب والتنمية ان يلعب دوراً بارزاً في إكساب العاملين مهارات وقدرات على انجاز العمل وفق معايير الجودة المطلوبة والعمل على ابتكار اساليب جديدة في العمل ويساعد على خلق اتجاه ايجابي لدى العاملين الذين تدربوا تجاه العمل، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات كل من الصامل، 2011؛ الأعر، 2012؛ العبيدي، 2013،

4- تبين أن مستوى تحقيق خاصية الشخصية لدى الموظفين في وزارة المالية في اليمن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً، ويرى الباحث ان هذه النتيجة قد حازت على توجه ايجابي كبير من قبل افراد عينة الدراسة، ويعزو الباحث ذلك الى تميز علاقة العاملين برؤسائهم بالود والتوافق، وامتلاك العاملين للجرأة الادبية في ابداء ارائهم ومقترحاتهم وقدرتهم على تحمل ضغوط العمل بشكل دائم.

5- كما تبين أن مستوى خاصية تحقيق النتائج في وزارة المالية في اليمن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطة، ويتضح ان هذه النتيجة اتسمت بطابع سلبي لدى افراد عينة الدراسة وينصح الباحث الى ضرورة القيام بتدوير الاعمال الوظيفية لماله من اثر في التزام العاملين في اداء مهامهم وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة وانجاز الاعمال في الاوقات المحددة وخلق نوع من الشعور بالرضا لدى المراجعون الذين يترددون على قطاعات وادارات وزارة المالية المختلفة.

6- أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق خاصية السلوك في وزارة المالية في اليمن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطة ايضاً، وتظهر هذه النتيجة ان لدى افراد العينة توجهاً محايداً نحو سلوك العاملين ويعزو الباحث ذلك الى قصور وضعف البرامج التدريبية في احداث تغييرات في سلوك العاملين من خلال اكسابهم مهارة التواصل الجيده مع الاخرين، والتمتع بقدرات تقضي الى ابتكار اساليب جديدة في العمل، وتحفيزهم على الحضور والمغادرة لمقرات العمل في الوقت المحدد.

#### (5-1-1-3): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لإدارة المعرفة

7- أشارت النتائج إلى أن ممارسات ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن كانت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.81)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسات ادارة المعرفة في وزارة المالية في اليمن بين (2.69 - 2.90)، وقد جاءت ممارسة تطبيق المعرفة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (2.90)، يليها توزيع المعرفة بمتوسط حسابي (2.87). وفي المرتبة الثالثة ، جاءت ممارسة اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (2.76)، وجاءت اخيرا خاصية المشاركة في المعرفة بمتوسط حسابي (2.69)، ويرى الباحث ان إدارة المعرفة تدار بشكل مقبول في وزارة المالية ولكنها ليس بشكل كاف وبالتالي فإن إدارة المعرفة تحتاج الى تطوير ممايتوجب على القائمين في المعهد المالي ايلاء مفهوم إدارة المعرفة اهتماماً أكبر وخاصة في مجال

المشاركة في المعرفة الذي جاء في المرتبة الاخيرة، وينصح الباحث بالعمل على توفير تسهيلات تكنولوجية ويجاد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين العاملين عن طريق جلسات الحوار غير الرسمية بالإضافة الى تنسيق لقاءات دورية للموظفين للتشارك في المعرفة وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من المعاني، 2009؛ ودراسة ماضي، 2011؛ دراسة الغنيم، 2013؛ ودراسة حجازي، 2005؛ ودراسة Kassim, 2010 ويرجع الباحث سبب الاتفاق إلى اشتراك بعض هذه الدراسات في بيئات مشابهة الى البيئة التي أجريت عليها الدراسة، وكذلك في مجتمع الدراسة، اضافة الى هدف الدراسات السابقة المتمثل في دور إدارة المعرفة والتدريب والتنمية في تحسين وتطوير اداء العاملين في القطاع الحكومي.

8- وقد تبين أن مستوى اكتساب المعرفة في وزارة المالية في اليمن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث تظهر هذه النتيجة ان لدى افراد عينة الدراسة توجهاً ايجابياً نحو اكتساب المعرفة في وزارة المالية في اليمن ولكن ليس بالشكل المطلوب الامر الذي يتحتم على ادارة المعهد المالي ان تسعى الى تمكين العاملين من الافادة من التجارب والخبرات المتراكمة بالشكل المناسب وتوفير برامج وانظمة توثق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في اكتساب المعرفة.

9- كما تبين أن مستوى توزيع المعرفة في وزارة المالية في اليمن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان إدارة المعهد المالي لاتعمل على توزيع المعرفة بالشكل المطلوب ويرجع السبب في ذلك الى عدم اعتمادها نظام ورش العمل لنقل الخبرات والتجارب وعدم وجود تواصل كاف بين الموظفين ومديري الادارات المختلفة لتبادل المعرفة، علاوة على عدم وجود نظام اداري مرن يسهل عملية توزيع المعرفة

10- أظهرت النتائج أن المشاركة في المعرفة في وزارة المالية في اليمن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً ويعزو ذلك الباحث الى عدم تنسيق ادارة المعهد المالي مع القائمين في وزارة المالية حول تنظيم لقاءات دورية للموظفين وتوفير مناخ ملائم لهم لتبادل المعرفة للاستفادة من خبرات بعضهم البعض.

#### (4-1-1-5) النتائج المتعلقة بتحليل الاثر المباشر وغير المباشر للمتغير الوسيط :

11- أظهرت النتائج أن التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن يؤثر تأثيراً مباشراً في إدارة المعرفة، حيث بلغ التأثير (0,514) وهو ما يشير الى ان التدريب والتنمية في وزارة المالية يؤثر في إدارة المعرفة وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتدريب والتنمية من شأنه توليد تأثير في إدارة المعرفة.

12- كما بينت النتائج ان إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً مباشراً في تقييم أداء العاملين في وزارة المالية، حيث بلغ التأثير (0,396) وهو ما يشير الى ان ادارة المعرفة تؤثر في تقييم اداء العاملين بوزارة المالية في اليمن وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بإدارة المعرفة من شأنه توليد تأثير في أداء العاملين.

13- وأشارت النتائج ان التدريب والتنمية يؤثر تأثيراً غير مباشر في أداء العاملين في ظل وجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط، حيث بلغ التأثير غير المباشر (0,203) وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن.

#### (2-1-1-5): النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعاده (خطة التدريب والتنمية، وتنفيذ خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتوزيع

المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2. بينت نتائج التحليل ان اكثر الابعاد تأثيرا من ابعاد متغير التدريب والتنمية في ادارة المعرفة هو خطة التدريب والتنمية، ثم تلاه بعد تنفيذ خطة التدريب والتنمية وجاء اخيرا بعد تقييم خطة التدريب والتنمية.

3. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية بأبعادها (خطة التدريب والتنمية، وتقييم خطة التدريب والتنمية) في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4. بينت نتائج التحليل ان اكثر الابعاد تأثيرا من ابعاد متغير التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين، هو تقييم خطة التدريب والتنمية، ثم تلاه بعد خطة التدريب، وجاء اخيرا بعد تنفيذ خطة التدريب والتنمية.

5. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخطة التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

6. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتنفيذ خطة التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

7. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتقييم خطة التدريب والتنمية في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

8. بينت النتائج ان هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لادارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة؛ وتوزيع المعرفة؛ والمشاركة في المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تقييم اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

9. ولتبيان اي الابعاد من ابعاد متغير ادارة المعرفة الاكثر تأثيرا في تقييم اداء العاملين بينت النتائج ان المشاركة في المعرفة احتلت التأثير الاول تلاها بعد اكتساب المعرفة اما المتغيرات المتعلقة بتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة فقد خرجا من معادلة الانحدار باعتبار انه ليس لهما تأثير يذكر في تقييم اداء العاملين.

10. بينت النتائج ان هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمشاركة في المعرفة كاحد ابعاد ممارسات ادارة المعرفة في سلوك العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

11. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لادارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة ؛ وتوزيع المعرفة) في شخصية العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

12. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمشاركة في المعرفة في نتائج اداء العاملين في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

13. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب والتنمية مجتمعة في اداء العاملين بوجود ادارة المعرفة كمتغير وسيط في وزارة المالية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### (2-5): التوصيات

تأسيساً على الطروحات الفكرية للدراسة وتحليلات نتائجها الميدانية وانطلاقاً من نتائجها، يقدم الباحث التوصيات الآتية:

1. قيام وزارة المالية في اليمن بإشراك المديرين في الدوائر المختلفة في الوزارة عند تصميم البرامج التدريبية بحيث توضع المادة التدريبية بناء على طلبات مديري الإدارات المختلفة.
2. قيام وزارة المالية في اليمن بوضع جدول زمني للبرنامج التدريبي مناسباً للمتدربين، ويلبي رغباتهم من عمليات التدريب.



3. التأكيد على ضرورة ان يقوم المعهد المالي للتدريب بمتابعة أثر البرامج التدريبية على المتدربين بشكل دوري.

4. ان تحرص وزارة المالية في اليمن على توفير مؤشرات أداء محددة لتقييم اداء العاملين بناء عليها

5. ان تهتم وزارة المالية في اليمن من خلال إدارة المعهد المالي بعقد حوارات بين موظفي الوزارة لمناقشة التجارب الناجحة في العمل والاستفادة منها في نقل الخبرات والتجارب.

6. ان تقوم وزارة المالية في اليمن بتبادل المعرفة داخل الوزارة باستخدام فرق المعرفة المختلفة والمتنوعة.

7. ان تقوم وزارة المالية في اليمن بالتنسيق مع المعهد لتنظيم لقاءات دورية للموظفين للتشارك في المعرفة.

10. ان تعقد وزارة المالية في اليمن من خلال المعهد المالي دورات تدريبية للعاملين حول تطبيق المعرفة لتحقيق أهداف محددة في الدوائر المختلفة للوزارة

### **البحوث والدراسات المستقبلية المقترحة :**

بناء على ماتم تقديمه من دراسة نظرية وعملية شعر الباحث ان حقل إدارة المعرفة وحقل التدريب والتنمية يعدان من الحقول الجديدة، الامر الذي يتوجب تقديم المزيد من الدراسات الأكاديمية والتطبيقية في جميع ميادينها وذلك لقللة الدراسات العربية في ميادين إدارة المعرفة والتدريب والتنمية ، وللفوائد التي يحققها دور إدارة المعرفة في علاقتها بالتدريب واداء العاملين في المنظمات الحكومية ومنها على سبيل المثال مايلي:

1- اجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في مؤسسات القطاع العام والخاص حول الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تحسين اداء العاملين وامكانية الاستفادة منها.

2- توسيع نطاق الدراسة ليشمل دراسة متغيرات اخرى لإدارة المعرفة والتدريب والتنمية لم ترد في هذه الدراسة مثل تكنولوجيا المعرفة، ابتكار المعرفة، فريق المعرفة، البيئة التدريبية، والتنظيم، اساليب التدريب والتنمية.

3- يمكن ان تكون هذه الدراسة محطة انطلاق مهمة لبحوث مستقبلية مثل اجراء دراسة مقارنة من خلال تطبيق نموذج هذه الدراسة في قطاعات خدمية اخرى، ممايشكل إضافة جديدة لموضوع إدارة المعرفة والتدريب والتنمية.

### (3-9) قائمة المراجع

#### أولاً : المراجع العربية

الأكلبي، علي ذيب.(2008). إدارة المعرفة المكتبات ومراكز المعلومات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

ابو شيخه، نادر.(2010). إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

ابو شيخه، نادر.(2000). إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

توفيق، عبدالرحمن.(2007). الإدارة بالمعرفة تغيير مالا يمكن تغييره ، القاهرة: مركز الجدارات المهنية

جرادات، ناصر والمعاني، أحمد و الصالح، أسماء.(2011). إدارة المعرفة ط1، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم.(2007) . إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حمود، خضير.(2010) منظمة المعرفة، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع

حمدان، محمد زياد.(1990). تصميم وتنفيذ برامج التدريب بأسلوبية رقمية سلوكية لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة، عمان: دار التربية الحديثة

حجازي، هيثم علي.(2005). إدارة المعرفة مدخل نظمي، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.

حنفي، عبدالغفار.(2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الأسكندرية: الدار الجامعية.

الخالد، محمد هاشم.(2002). تقييم التدريب بالمعاهد الامنية - دراسة تقييمية لبرامج التدريب في المعهد العالي لضباط الشرطة بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.

دره، عبدالباري والصباع،زهير .(2008). إدارة الموارد البشرية :منحى نظمي . ط 1، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

درّه عبدالباري ابراهيم.(2003) تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، الاسس والنظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

درّه، عبدالباري وبلقيس، احمد، ومرعي، توفيق.(1988). الحقائق التدريبية ط 1، بيروت: الدار العربية للموسوعات.

رشيد، مازن فارس.(2001). إدارة الموارد البشرية - الاسس النظرية والتطبيقات العملية، الرياض: مكتبة العبيكان.

ربايعة، علي محمد.(2003). إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الزيادات، محمد عواد.(2008). إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

سالم، مهدي محمد. (1998). الأهداف السلوكية: تحديدها - مصادرها - صياغتها -

تطبيقاتها، الرياض: مكتبة العبيكان.

السكرانه، بلال خلف. (2009). التدريب الإداري، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السلمي، علي. (1998). الإدارة بالمعرفة، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.

صالح، عادل والسالم، مؤيد. (2006). إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي: إريد: عالم

الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

صابر، محمد؛ تغليب، خالد. (2010). إدارة الموارد البشرية ، مدخل معاصر، ط1 :

الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.

عباس، سهيلة. (2003). إدارة الموارد البشرية ، ط1، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد النبي، محمد. (2010). إدارة الموارد البشرية، عمان: زمزم للنشر والتوزيع.

عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، عمان: دار وائل للنشر

والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى. (2008). إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

العلي، عبدالستار، قنديلجي، عامر، العمري، غسان. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2،

عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القيوتي، محمد قاسم. (2010). الوجيه في إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار وائل للنشر

القاضي، مشعل مسعود.(1998). دور التدريب المهني في إعداد القوى العاملة، عمان:

مكتبة مدبولي للنشر

الكبيسي، صلاح.(2005). إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية العربية.

الكلادة، طاهر محمود.(2008). تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار عالم

الثقافة للنشر والتوزيع

ماهر، احمد.(1999). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر.

ماهر، احمد.(2007). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر.

محمود، محمد فتحي.(1997). الإدارة العامة المقارنة، ط2، الرياض: مطابع الفرزدق.

المنيف، ابراهيم عبدالله.(1980). الإدارة، المفاهيم - الاسس - المهام، الرياض: دار العلوم.

نجم، عبود.(2007). إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، عمان: مؤسسة الوراق

للتنشر والتوزيع.

نجم، عبود.(2011) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، عمان: دار صفاء للطباعة

والنشر والتوزيع.

ياغي، محمد عبد الفتاح.(2003). التدريب بين النظرية والتطبيق، ط2، عمان: مركز أحمد

ياسين.

ياغي، محمد عبدالفتاح.(2010). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان: دار

وائل للنشر

ياغي، محمد عبدالفتاح.(1989). كيفية استخدام مدخل النظم تصميم البرنامج التدريبي،  
المجلة العربية للتدريب، الرياض، المجلد (2)، العدد 4.

#### الدوريات والرسائل الجامعية:

الأعمر، علاء عبدالمجيد. (2012) أثر التدريب والتنمية على أداء المتدربين في شركة  
الإتصالات الأردنية (اورانج) دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة  
الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الأكلبي، عايض شافي.(2012). دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة  
الحكومية، مجلة النهضة المجلد (13) العدد 2.

البراك، محمد عبدالله.(2010) برامج التدريب الامني وعلاقتها بكفاءة اداء العاملين بقوات  
الطوارئ الخاصة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية  
للعلوم الامنية، الرياض

حجازي، هيثم علي (2005) قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات  
الإردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص، إطروحة دكتوراه،  
جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الحارثي، سعد.(1430هـ). نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في  
المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض: معهد الإدارة  
العامة (13-16-11-1430هـ).

الخشالي، شاكِر جار الله. (2009). إدارة المعرفة وأثرها في الاداء التنظيمي، دراسة ميدانية

في الشركات الصناعية الأردنية، القاهرة: المجلة العربية للإدارة مجلد (29) العدد

دروزه سوزان صالح. (2008). إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي،

رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الاردن.

الزطمة، نضال محمد. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على

الكليات والمعاهد التقنية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة

الإسلامية.

السعدون، فهد بن محمد. (2013). دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء

العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

السالم، مؤيد. (2008). منظمات التعلم، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الشريف، طلال عبدالملك. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر

العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،

الرياض.

الصامل، ناصر بن علي. (2011). تنمية المهارات القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في

مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،

الرياض.



العجلة، توفيق.(2009) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.

العبيدي، جواهر.(2013). أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

العمري، غسان.(2004). الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، اطروحة دكتوراه غير منشوره، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

العلواني، حسن.(2001). إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية 6-8-11-2001.

بوعشة، مبارك ومنصور، ليلىا.(2012). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة(15-17 ديسمبر 2012)

الغنيم، ابراهيم. (2013) عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

كراسنه، عبدالفتاح والخليبي، سمييه.(2009). مكونات إدارة المعرفة، دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، عمان: المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، مجلد(5) العدد(5).

الكبيسي، عامر خضير.(2010). التدريب الإداري والامنّي، رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض

الكبيسي، عامر.(2009). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات الطموحات والتحديات، الرياض: مجلة الإدارة العامة ، المجلد(49) العدد4

موسى، صباح والمدان، سامي.(2010). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الإتصالات الأردنية (اورنج): دراسة حاله، بغداد: مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد(84).

ماضي، محمد عوض.(2011). إتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

ميا ، علي يونس، ديب، صلاح شيخ، الشامسي، سالم راشد. (2009) 'قياس أثر التدريب في اداء العاملين : دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية المجلد 31 العدد 1 .

المدلل، عبدالله وليد.(2012). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الاداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة الوزراء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

المطرفي، محمد بن سليم.(2013). المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض

المعاني، أيمن عوده.(2009). إتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الاداء الوظيفي، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال المجلد(5) العدد3.

نعمان، عائدة عبدالعزيز. (2008). "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة تعز - الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

أبو الفضل، عبد الشافي محمد.(1978). تقويم برامج التدريب في صناعة السيارات، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر.

#### المواقع الإلكترونية:

الوزارة وفق ويكيديا الموسوعة الحرة [www.ar.wikipedia.org/wiki](http://www.ar.wikipedia.org/wiki)

الموقع الرسمي لوزارة المالية في اليمن [www.mof.gov.ye](http://www.mof.gov.ye)

الموقع الرسمي للمعهد المالي. [www.mof.gov.ye/mof-yemen/relevant/financial-](http://www.mof.gov.ye/mof-yemen/relevant/financial-)

[institute.html](http://institute.html)

شوقي، سعيد.(2012). موقع إلكتروني ، تاريخ الزيارة 22-2-2014، الرابط

[www.hut.com/said/host.ss154.hlmi](http://www.hut.com/said/host.ss154.hlmi)

مرارياتي، محمد، إقتصاد المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والتعريب، المجلة العربية (النادي

العربي للمعلومات) العدد(1) على الموقع <http://arabcin.net/arabiaall200012.html>

الموقع الإلكتروني للموازنة العامة للدولة في اليمن والخاصة بالسلطة المركزية للسنة المالية

2014. [www.mof.gov.ye/files/budget/2014/data/c/38](http://www.mof.gov.ye/files/budget/2014/data/c/38)

### ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdelgadir N.& Abdelhafiz E.(2001).Training Practices of polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, **Journal of European Industrial Training**(2/3/4),p.p.69-79.

Bishop, j.,Bouchlaghem, D, Glass, J. and Mast umoto, L., (2008) . Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative. **Journal of Knowledge Management**12(4): 16-29

Daniels, John D. & Radebaugh, Lee H.(2001) **International business: environments and operations**. New Jersey: Prentice Hall.

Denisi & Griffin.(2001) **Human resource management**, Boston: Houghton, Mifflin Company

Darroch,J.& R.(2003). Mcnaughton, "Beyond Market orientation knowledge management and the Innovativeness of new Zealand firms" European. **Journal of Marketing** 37(3/4):572-593

Elliott, M., Dawson, R., and Edwards, J.(2009) Providing demonstrable Return- no investment for organizational learning and training. **Journal of European Industrial Training**, (7) pp:657-670.

Kasim, R.(2010) The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the organizational Performance of Government

Departments in Malaysia *International Journal of Human and Social Sciences*, ( 4), p.p.219-225.

Kheng, Y. & June, S. Mahmood, R. (2013) the Determinants of Innovative work Behavior in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia. *Asian Social Science*, Vol.9, No.15 p.p 47-53

Kiper, R.(2013) *Developing Software Requirements for a knowledge Management System that Coordinates Training Programs with Business Processes and Policies in Large organizations*. admanistration education school.

Kylperg & A, Lundberg.(2002). Improving knowledge transfer A: study of An Innovation project at tetra pak, **International Management Master thesis** no 26, p.p 9-14.

Irum, S. & Ahmed, K.Mehmood, N. (2012). Impact of Training Employee Performance: a study of telecommunication sector in pakistan, Interdisciplinary , **Journal of Contemporary Research in Business** (4)(6)p.p 646-650

Marquardt, Michael. j.(2002). **Building the learning organization mastering 5 Elements for corporate learning U.S.A:** Davis-Black Publishing Company.

Nanoka.(1998). **The concept of "Ba" Building a foundation for Knowledge creation"** California Management Review, spring p.p.241-246.

U.S. Department of labor (USDOL), Employment and training Administration,(2010). **Use training and development program.**Bodimer, j: Author, Washington.

Schwandt, D.& Marquard, Michael J.( 2003) **Organizational learning : from world-class theories to – global best practices.** New York: St. Lucie Press.

Tourban, E. Mclean, E., & Wether, J.(2004). **Information technology for management.** New york: spring

Zack, M. Mckeen, j. singh, s. (2009). Knowledge Management and organizational performance an exploratory analysis, **Journal of Knowledge Management**, 13(6), p.p 439-441.

الملاحق

الملحق رقم (1)

الإستبانة بصورتها الأولى

حضرة الأستاذ الدكتور/ ..... المحترم

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة وزارة المالية في اليمن": دراسة حالة، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، وبما أنكم تتمتعون بخبرة علمية عظيمه، ودراية واسعة، فإنني أرجو منكم التكرم بتحكيم فقرات الإستبانة من حيث:

- مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة

- مدى وضوح الفقرات

- مدى سلامة الصياغة اللغوية

- أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث

المشرف

أحمد علي السماوي

الأستاذ الدكتور/ عبدالباري ابراهيم درّه



القسم الأول :

يهدف هذا القسم إلى تقديم معلومات عامة عن الموظف، الرجاء وضع إشارة ( √ ) أمام رمز

الإجابة المناسبة.

1- الجنس :

ذكر  أنثى

2- العمر :

30 سنة فأقل  31-35 سنة

36-40 سنة  41-45 سنة

46 سنة فأكثر

3- الخبرة بالسنوات :

5 سنوات فأقل  6-10 سنوات

11-15 سنة  16 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي :

ثانوية عامة فأقل  دبلوم  بكالوريوس/ ليسانس  دراسات عليا

5- المستوى الإداري :  إدارة عليا  إدارة وسطى  إدارة دنيا

6- عدد الدورات التدريبية  دورة تدريبية واحده  اورتان تدريبية  ث فأكثر

## أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة " وزارة المالية في اليمن " : دراسة

حاله

فيمايلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على اثر التدريب والتنمية في

اداء العاملين بوجود إدارة المعرفة " وزارة المالية في اليمن " : دراسة حالة. ارجو وضع دائره فوق

درجة الموافقة التي تراها مناسبة لكل عبارة

الرقم	الفقرة	الانتماء للبعد		صلاحية الفقرة لغوياً		باجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
التدريب والتنمية Training and Development							
1- خطة التدريب والتنمية Training and Development Plan							
1	يتم تحديد اهداف خطة التدريب والتنمية بشكل دقيق						
2	تصمم الخطط التدريبية لمعالجة الإختلالات و المشكلات في العمل						
3	تصمم الخطط التدريبية تجنباً لوقوع اختلالات مستقبلية في العمل						
4	تصمم الخطط التدريبية لمعالجة ضعف اداء العاملين						
5	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل علمي سليم						
6	يتم إشراك العاملين في الوزارة عند وضع خطط التدريب والتنمية						
7	تتوافق المدة الزمنية المحددة للخطط مع المواضيع المطروحة في البرنامج التدريبي						

						8	توضع المادة التدريبية بناء على طلبات مديري الإدارات المختلفة
						9	توضع المادة التدريبية في ضوء حاجات المتدربين
2- تنفيذ خطة التدريب والتنمية Implementation of the Training and Development							
						10	تقوم إدارة المعهد المالي بالإجتماع بالمتدربين لتوضيح أهمية التدريب بالنسبة لهم
						11	تقوم إدارة المعهد المالي بتنظيم القاعات التدريبية بما يحقق الفائدة من التدريب
						12	يستخدم المعهد المالي أساليب تدريبية حديثة في البرنامج التدريبي
						13	تكون المرافق والتسهيلات مناسبة لحاجات المتدربين
						14	يكون الجدول الزمني للبرنامج التدريبي مناسباً للمتدربين
						15	يعتمد المعهد المالي على مدربين اكفاء من داخل وخارج الوزارة
						16	تقوم إدارة المعهد بالمعهد بتصميم القاعة المخصصة للتدريب وفقاً للقواعد العلمية
3- تقييم خطة التدريب والتنمية Evaluating the Training and Development Plan							
						17	يقيم المشاركون في البرنامج التدريبي بعد إنتهائه مباشرة
						18	يقوم المعهد المالي للتدريب بمتابعة أثر البرامج التدريبية على المتدربين بشكل دوري
						19	يقيم أثر البرامج التدريبية من خلال ملاحظة المديرين المباشرة لسلوك المتدربين بعد التدريب

						20	تقيم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسن أداء المشاركين بعد التدريب
						21	يقيم مدى تعلم المشاركين في البرامج التدريبية باستخدام الإختبارات
						22	يقوم المعهد المالي بالوقوف على أية انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع وأني
إدارة المعرفة: Knowledge Management:							
1- إكتساب المعرفة Knowledge Acquisition							
						23	يتم تشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين بشكل مستمر
						24	يتم إكتساب المعرفة من خلال الإستشاريين الخارجيين
						25	تهتم إدارة المعهد بعقد حوارات بين موظفي الوزارة لمناقشة التجارب الناجحة في العمل
						26	تستخدم الوسائل التكنولوجية المتاحة داخل العمل مثل الإنترنت في زيادة الرصيد المعرفي للعاملين
						27	توفر إدارة المعهد بيانات تساعد العاملين في إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم
						28	يعمل المعهد على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين
2- توزيع المعرفة Distribution of knowledge:							
						29	يمتلك المعهد شبكة معلومات داخلية لوصول الموظفين إلى قواعد البيانات
						30	يتبع المعهد أسلوب التدريب الذي يقوم به اصحاب الخبرة والقدامى في العمل

						يعتمد المعهد الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة	31
						يتوفر لدى المعهد المالي نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين	32
						يقوم المعهد بتوزيع المعرفة داخل الوزارة بإستخدام فرق المعرفة المتنوعة	33
3- المشاركة في المعرفة Knowledge on sharing:							
						يقوم المعهد بمشاركة المعرفة داخلياً بإستخدام فرق المعرفة المتنوعة	34
						يتوفر لدى المعهد تسهيلات تكنولوجية خاصة لمشاركة المعرفة	35
						يوفر المعهد المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين	36
						تتم المشاركة في خبرات العاملين فيما بينهم دون أي حساسية	37
						ينسق المعهد مع الوزارة لتنظيم لقاءات دورية للموظفين للتشارك في المعرفة	38
4- تطبيق المعرفة Knowledge Application:							
						يتم الإهتمام بتوظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للأفراد	39
						يتم الإهتمام بتوظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للمؤسسات	40
						لا يجد العاملون صعوبة في تطبيق أساليب العمل التي تم تدريبهم عليها	41
						يعقد المعهد دورات تدريبية للعاملين حول تطبيق المعرفة	42

						لتحقيق اهداف محددة
						<b>43</b> يوفر المعهد تطبيقات محوسبة لتسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين
						<b>44</b> يطبق المعهد المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر
تقييم أداء العاملين :Evaluating of Performance Employees						
1- السلوك Behavior:						
						<b>45</b> يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل بعد التدريب
						<b>46</b> يحرص العاملون على إستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية
						<b>47</b> يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيده مع الآخرين
						<b>48</b> يطور العاملون قدراتهم على التخطيط السليم لتحسين مستوى ادائهم
						<b>49</b> يلتزم العاملون بموعد الحضور والمغادرة لمقر العمل في الوقت المحدد
						<b>50</b> يتكون لدى العاملين الذين تدرّبوا اتجاه ايجابي نحو العمل
2- الشخصية Personality:						
						<b>51</b> تتميز علاقة العاملين برؤسائهم بالود والتوافق
						<b>52</b> تزداد الدافعية نحو العمل من قبل العاملين بعد تدريبهم
						<b>53</b> تتوافر لدى العاملين بالوزارة الرغبة والحماس لإنجاز مهام العمل

						يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار	54
						يمتلك العاملون الجرأة الادبية لإبداء ارائهم ومقترحاتهم	55
						يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يواجهونها في وظائفهم بشكل دائم	56
3- النتائج Results:							
						يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	57
						يتمكن العاملون من إنجاز أعلى مستوى من حجم العمل المطلوب	58
						ينجز العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد	59
						يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة بشكل دائم	60
						تحرص الوزارة على توفير مؤشرات أداء محددة للعاملين	61
						يشعر المراجعون لوزارة المالية ان الموظفين يعاملونهم معاملة حسنة	62

الملحق رقم (2) الإستبانة بصورتها النهائية



الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسر الباحث أن يضع بين أيديكم إستبانة الدراسة التي يقوم بإعدادها بعنوان : ( أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة " وزارة المالية في اليمن " : دراسة حالة ) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

ونظراً لما لرأيكم من بالغ الأهمية والأثر في إنجاح هذه الدراسة، فإن الباحث يأمل التكرم بالإجابة على جميع فقرات الإستبانة من خلال وضع الاختيار الذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع الاهتمام والرعاية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

ولا يفوتني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان على منحكم جزء من وقتكم الثمين لمساندة الباحث،،،

ولكم خالص التحية والتقدير،،،

الباحث : أحمد علي السماوي



القسم الأول : البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الآتي :

1- الجنس :

ذكر  أنثى

2- العمر :

30 سنة فأقل  31-35 سنة

36-40 سنة  41-45 سنة

46 سنة فأكثر

3- الخبرة بالسنوات :

5 سنوات فأقل  6-10 سنوات

11-15 سنة  16 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي :

ثانوية عامة فأقل  دبلوم  بكالوريوس/ ليسانس  دراسات

عليا

5- المستوى الإداري :  إدارة عليا  إدارة وسطى  إدارة دنيا

6- عدد الدورات التدريبية :  دورة تدريبية واحدة  2-3 دورات تدريبية  4 فأكثر

## معلومات حول متغيرات الدراسة:

العبارات الواردة في هذه القائمة متغيرات الدراسة، يرجى قراءتها وبيان رأيكم في كل منها وذلك بوضع إشارة (√) على الإجابة المحايدة لكل عبارة.

### المتغيرات المستقلة : عناصر التدريب والتنمية

تتكون مراحل عملية التدريب والتنمية من ثلاث مراحل هي : مرحلة إعداد الخطة، يليها مرحلة تنفيذ الخطة، ومرحلة تقييم الخطة، يرجى وضع إشارة (√) على الإجابة المحايدة لكل عبارة مما يأتي:

الرقم	الفقرة	موافق	موافق	محايد	غير	غير موافق
		بشدة (5)	(4)	(3)	موافق (2)	بشدة (1)
التدريب والتنمية Training and Development:						
1- خطة التدريب والتنمية Training and Development Plan:						
1	يتم تحديد أهداف خطة التدريب والتنمية بشكل دقيق					
2	تصمم الخطط التدريبية لمعالجة مشكلات العمل وتجنباً لوقوع أية إختلالات مستقبلية					
3	تصمم الخطط التدريبية لمعالجة ضعف أداء العاملين					
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي سليم					
5	يشرك المعهد المالي العاملين في الوزارة عند وضع خطط التدريب والتنمية					
6	تتوافق المدة الزمنية المحددة للخطط مع المواضيع المطروحة في البرنامج التدريبي					

					7	توضع المادة التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية
					8	توضع المادة التدريبية بناء على طلبات مديري الإدارات المختلفة
					9	تعد المادة التدريبية في ضوء حاجات المتدربين
2- تنفيذ خطة التدريب والتنمية Implementation of the Training and Development Plan						
					10	تقوم إدارة المعهد المالي بالاجتماع بالمتدربين لتوضيح أهمية التدريب بالنسبة لهم
					11	تقوم إدارة المعهد المالي بتنظيم القاعات التدريبية بما يحقق الفائدة من التدريب
					12	يستخدم المعهد المالي أساليب تدريبية حديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي
					13	تكون المرافق والتسهيلات مناسبة لحاجات المتدربين
					14	يكون الجدول الزمني للبرنامج التدريبي مناسباً للمتدربين
					15	يعتمد المعهد المالي على مدربين اكفاء من داخل وخارج الوزارة
					16	تقوم إدارة المعهد بتصميم القاعة المخصصة للتدريب وفقاً للقواعد العلمية
3- تقييم خطة التدريب والتنمية Evaluating the Training and Development Plan:						
					17	يقيم المشاركون في البرنامج التدريبي بعد انتهائه مباشرة
					18	يقوم المعهد المالي للتدريب بمتابعة أثر البرامج التدريبية على المتدربين بشكل دوري

					19	يقيم أثر البرامج التدريبية من خلال ملاحظة المديرين المباشرة لسلوك المتدربين بعد التدريب
					20	تقيم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسن أداء المشاركين بعد التدريب
					21	يقيم مدى تعلم المشاركين في البرامج التدريبية باستخدام الاختبارات
					22	يقوم المعهد المالي بالوقوف على أية انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع وأني

### المتغيرات الوسيطة : عناصر إدارة المعرفة

تتكون عمليات إدارة المعرفة من: إكتساب المعرفة، توزيع المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق

المعرفة، يرجى وضع إشارة(√) على الإجابة المحاذية لكل عبارة مما يأتي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
إدارة المعرفة : Knowledge Management						
1- اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition						
23	يتم تشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين بشكل مستمر					
24	يتم اكتساب المعرفة من خلال الاستشاريين الخارجيين					
25	تهتم إدارة المعهد بعقد حوارات بين موظفي الوزارة لمناقشة التجارب الناجحة في العمل					

					تستخدم الوسائل التكنولوجية المتاحة داخل العمل مثل الإنترنت في زيادة الرصيد المعرفي للعاملين	26
					توفر إدارة المعهد بيانات تساعد العاملين في إيجاد حلول للمشكلات الإدارية التي تواجههم	27
					يعمل المعهد على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين	28
2- توزيع المعرفة :Distribution of Knowledge						
					يمتلك المعهد شبكة معلومات داخلية لوصول الموظفين إلى قواعد البيانات	29
					يتبع المعهد أسلوب التدريب الذي يقوم به أصحاب الخبرة والقدامى في العمل	30
					يعتمد المعهد الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين موظفي الوزارة	31
					يتوفر لدى المعهد المالي نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين	32
					يقوم المعهد بتوزيع المعرفة داخل الوزارة باستخدام فرق المعرفة المتنوعة	33
3- المشاركة في المعرفة :Knowledge on Sharing						
					يقوم المعهد بمشاركة المعرفة داخلياً باستخدام فرق المعرفة المتنوعة	34
					يتوفر لدى المعهد تسهيلات تكنولوجية خاصة لمشاركة المعرفة	35
					يوفر المعهد المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين	36

					37	تتم المشاركة في خبرات العاملين فيما بينهم دون أي حساسية
					38	ينسق المعهد مع الوزارة لتنظيم لقاءات دورية للموظفين للتشارك في المعرفة
4- تطبيق المعرفة Knowledge Application:						
					39	يتم الاهتمام بتوظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للأفراد والمؤسسات ذات العلاقة
					40	لا يجد العاملون صعوبة في تطبيق أساليب العمل التي تم تدريبهم عليها
					41	يعقد المعهد دورات تدريبية للعاملين حول تطبيق المعرفة لتحقيق أهداف محددة
					42	يوفر المعهد تطبيقات محوسبة لتسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين
					43	يطبق المعهد المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر
					44	يقوم المعهد وبشكل مستمر بتدريب العاملين في الوزارة من قبل خبراء متمرسين داخلياً وخارجياً

#### المتغيرات التابعة : عناصر تقييم أداء العاملين

تتكون عوامل تقييم أداء العاملين من ثلاثة عناصر تتمثل في : السلوك، والشخصية، والنتائج، يرجى

وضع إشارة (√) على الإجابة المحايدة لكل عبارة مما يأتي:

غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	الفقرة	الرقم
تقييم أداء العاملين :Evaluating of Performance Employees						
1- السلوك Behavior:						
					يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل بعد التدريب	45
					يحرص العاملون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية	46
					يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيده مع الآخرين	47
					يتمتع العاملون بعد تدريبهم بقدرات تفضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل	48
					يلتزم العاملون بموعد الحضور والمغادرة لمقر العمل في الوقت المحدد	49
					يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه ايجابي نحو العمل	50
2- الشخصية Personality:						
					تتميز علاقة العاملين برؤسائهم بالود والتوافق	51
					تزداد الدافعية نحو العمل من قبل العاملين بعد تدريبهم	52
					تتوافر لدى العاملين بالوزارة الرغبة والحماس لإنجاز مهام العمل	53
					يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار	54
					يمتلك العاملون الجرأة الأدبية لإبداء آرائهم ومقترحاتهم	55

					56 يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يواجهونها في وظائفهم بشكل دائم
3- النتائج Results:					
					57 يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
					58 يتمكن العاملون من إنجاز أعلى مستوى من حجم العمل المطلوب
					59 ينجز العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد
					60 يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة بشكل دائم
					61 تحرص الوزارة على توفير مؤشرات أداء محددة للعاملين
					62 يشعر المراجعون لوزارة المالية أن الموظفين يعاملونهم معاملة حسنة

وتقبلوا خالص شكري وتقديري



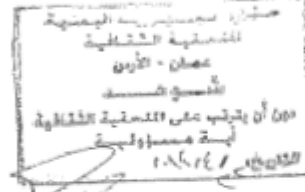
## ملحق رقم (3)

## قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين لأداة الدراسة

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	أ.د. كامل محمد المغربي	1
جامعة الشرق الأوسط	أ.د. عبد الناصر نور	2
جامعة فيلادلفيا	د. ناصر جرادات	3
جامعة الزيتونة	د. أحمد علي صالح	4
جامعة الإسراء	د. ينال الكيلاني	5
جامعة الشرق الأوسط	د. كامل محمد الحواجرة	6
جامعة الشرق الأوسط	د. اسعود المحاميد	7
جامعة الشرق الأوسط	د. علي عباس	8
جامعة الشرق الأوسط	د. سامر دحيات	9
جامعة الشرق الأوسط	د. علي الضلاعين	10
جامعة الشرق الأوسط	د. ليث الربيعي	11
جامعة الشرق الأوسط	د. نضال الصالحي	12

الرقم: 49 / 11 / 14  
 التاريخ: 2014/4/7

لمن يهمه الأمر



الموضوع / مساعدة الباحث أحمد علي الميماري

تحية ضيقة، وبعد،

حيث ان المذكور أعلاه طالب في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، فلنا نطلب انكرم بتسهيل المهمة العملية للطالب المذكور وبكل ما يحتاجه من مساعدة لإنجاز بحثه للحصول على درجة الماجستير والموسوم بالعنوان التالي (أثر إدارة المعرفة في العلاقة بين التكريب والتنمية وأداء العاملين في وزارة المالية في اليمن)، علماً بأن المعلومات التي سبحصل عليها الباحث ستبقى سرية وان نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

 عميد كلية الأعمال  
 أ.د. عبد الناصر نور


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Embassy of the Republic of Yemen

Amman - Jordan

سفارة الجمهورية اليمنية  
الملحقية الثقافية  
عمّان - الأردن  
الرقم : ٥٥٩ / ٤٠١٧١ / ١٥٠  
التاريخ : ٢٠١٤ / ١١ / ٢٢

الأخ الاستاذ / عبده علي القواس  
وكيل وزارة للالية للشؤون المالية

بعد التحية والتقدير،،،

الموضوع / الطلب المقدم من الطالب / أحمد علي السماوي موفد وزارة للالية بشأن صرف تذكرة سفر و بدل البحث الميداني

بالإشارة إلى الموضوع علاه نود احاطتكم بأن الطالب المذكور بعاليه مقيد و منتظم في برنامج الماجستير تخصص - ادارة الاعمال في جامعة الشرق الاوسط تقدم الى الملحقية بطلب الرفع اليكم بشأن صرف تذكرة سفر و بدل البحث الميداني و ذلك ليتمكن من انجاز بحثه للحصول على درجة الماجستير و الموسوم بالعنوان التالي ( اثر ادارة المعرفة في العلاقة بين التدريب و التنمية و أداء العاملين في وزارة المالية في اليمن ) و فحاً لافادة الجامعة المرفقة في هذا الخطاب .

و عليـــــــــــــــــه ،،،

لزم الرفع اليكم للتكرم بالاطلاع و التوجيه اى من يلزم بدراسة الطلب تشجيعاً للبحث العلمي و بحسب الانظمة و القوانين المعمول بها في وزارتك العامة .

وتفضلوا بقبول فائق التحية و الاحترام،،،

المستشار الثقافي  
د. عبد الكريم علي الكورافي



للمرفقات : إدارة جامعة الشرق الاوسط .

رقم ( ) تاريخ / / ٢٠١٤ م مرفقات ( )	عرض داخلي ٢٠١٤	الجمهورية العربية السورية وزارة المالية قطاع الشؤون المالية والإدارية الإدارة العامة للموارد البشرية
---	----------------	---

المحترم

الأخ/وكيل قطاع التنظيم وح/ الحكومة

بعد التحية :-

الموضوع/ صرف بدل البحث الميداني وقيمة تذكرة سفر العودة

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه ، وبناءً على مذكرة المحققة الثقافية لسفارتنا بعمّان الأردن رقم ( ٥٥٩/٥٠١/١٠/١٥ ) وتاريخ ٢٣/٤/٢٠١٤ م بشأن المطالبة بصرف تذكرة سفر وبدل البحث الميداني للطالب / أحمد علي ثابت السماوي أحد الموظفين انوفلين لدراسة الماجستير بدولة الأردن على نفقة وزارة المالية.

وعليه :-

يرجى الإطلاع و التوجيه إلى من يلزم لصرف قيمة تذكرة سفر العودة المرفق كعومها وبدل البحث الميداني وفقاً للقانون رقم ( ١٩ ) لسنة ٢٠٠٣ م بشأن البعثات والمنح الدراسية.

وتقبلوا تحياتنا !!!

محمد الطويل م.م. العام	عبد الطالق مريض مدير التدريب والتأهيل	عبد الله م.م. العام	عبد الله م.م. العام	عبد الله م.م. العام	عبد الله م.م. العام
---------------------------	--	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------