

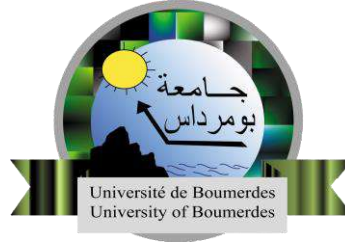
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Université de Boumerdes

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de
Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

رقم المذكرة: SGMG 17

قسم علوم التسيير

Departement de Sciences de Gestion

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي

حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء - بودواو

الأستاذ المشرف:

الدكتور محمد بوسنة

من إعداد الطالب:

خواص عبد اللطيف

دفعة:

السنة الجامعية: 2021 - 2022

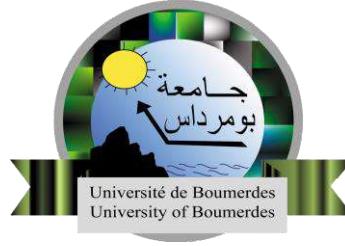
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Université de Boumerdes

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de
Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

رقم المذكرة: SGMG 17

قسم علوم التسيير

Departement de Sciences de Gestion

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي

حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء - بودواو

الأستاذ المشرف:

الدكتور محمد بوسنة

من إعداد الطالب:

خواص عبد اللطيف

دفعة:

السنة الجامعية: 2021 - 2022

كلمة شكر

الحمد لله والشكر لله على حسن عونه وتوفيقه بأن من علي بإتمام هذا العمل، فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والشكر موصول بعد الله الكريم المنان، لكل من ساهم في إتمام هذه المذكرة سواء من بعيد أو قريب ولو بالكلمة الطيبة وأخص بالذكر الأخ والأستاذ الدكتور محمد بوسنة مشرفاً وصاحب الفضل علي في القيام بهذا البحث، وكل من الإخوة الكرام ذوي الفضل السادة سليم بلاني و أحمد أغوماز ومحمد قايد من رجال الشركة الوطنية للهندسة المدنية الأوفياء.

وكلي شكر وعرفان وتقدير إلى كل أساتذة إدارة الأعمال و قسم علوم التسيير بالجامعة وكذلك كل موظفي إدارة هذا القسم، فأحسن الله إليكم جميعاً و جزاكم الله عنا خيراً.

عن أسامة بن زيد رضي الله عنه قال، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من صنع له معروف فقال لفاعله: جزأك الله خيراً، فقد أبلغ في الثناء". رواه الترمذي وقال حديث حسن صحيح، المصدر: صحيح الجامع.

فجزا الله الجميع عني خيراً والحمد لله أولاً وأخراً.

إهداء

إلى أصحاب الفضل علي في الحياة الدنيا بعد الله غز و جل، الوالدان الكريمان، أبي رحمه الله رحمة واسعة وأحسن إليه في برزخه كما أحسن إلي صغيرا وجزاه عني الفردوس الأعلى وجمعني به في خير صحبة مع الذين أنعم الله عليهم.

وإلى أمي قرة عيني والله أسئل أن يبارك لها في عمرها وصحتها وعملها وأن يجزيها عني خيرا ويوفقها لما يحب ويرضى فاللهم ألبسها لباس الصحة والعافية والتقوى أبدا ما أبقيتها وعسلها ربي بما تحب وترضى.

إلى أخي محمد وكل أخوتي وأزواجهم وأبنائهم حفظهم الله جميعا ورزقهم من فضله ورحمته فإنه لا يملكهما إلى هو.

إلى كل أحببنا وأصدقائنا ومن عرفنا فأحبنا في الله، فاللهم أحبهم كما أحبوني فيك.

إلى القلوب المطمئنة لقضاء الله وقدره.

إلى النفوس المتطلعة إلى العلا والرضوان.

إلى العقول المستنيرة بمهدي الرسالة المحمدية.

أقدم هذا الجهد.

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	كلمة شكر
II	الإهداء
III	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
IV	قائمة لأشكال
IIV	قائمة الملاحق
IIIV	ملخص البحث
ب-ط	المقدمة
1	الفصل الأول: إدارة المعرفة، مفاهيم أساسية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
3	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
8	المطلب الثاني: مميزات المعرفة
16	المطلب الثالث: فجوة المعرفة بالمنظمة
19	المبحث الثاني: مضمون إدارة المعرفة
19	المطلب الأول: تطور مفهوم إدارة المعرفة
23	المطلب الثاني: مميزات إدارة المعرفة
25	المطلب الثالث: عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة
26	المبحث الثالث: عمليات وآلية إدارة المعرفة
27	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
28	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
31	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة
35	خلاصة الفصل
36	الفصل الثاني: المقاربة النظرية للأداء الوظيفي
37	تمهيد
38	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
38	المطلب الأول: مفهوم الأداء
40	المطلب الثاني: تقسيمات الأداء
43	المطلب الثالث: مميزات الأداء الوظيفي
48	المبحث الثاني: تقييم الأداء
48	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

53	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي
59	المطلب الثالث: تقويم الأداء
61	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي
61	المطلب الأول: دور تشخيص واكتساب المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي
62	المطلب الثاني: دور توليد وخزن المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي
63	المطلب الثالث: دور تطوير وتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي
64	خلاصة الفصل
65	الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (بومرداس، بودواو)
66	تمهيد
67	المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء - فرع سوناطراك -
67	المطلب الأول: تعريف المؤسسة المستقبلية
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلية
73	المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة المستقبلية وإنجازاتها
76	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
76	المطلب الأول: أدوات المعالجة الإحصائية
78	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة
80	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
83	المبحث الثالث: عرض وتحليل الاستبيان واختبار الفرضيات
84	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
86	المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المتغير المستقل
93	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية
97	خلاصة الفصل
99	الخاتمة
103	قائمة المراجع
108	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أنواع المعرفة	12
2	الفرق بين المعرفة الضمنية و الصريحة	13
3	عمليات وممارسات إدارة المعرفة	30
4	الفرق بين الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء	52
5	القياس المتدرج	53
6	زبائن شركة الهندسة المدنية والبناء	67
7	المشاريع المنجزة في مجال الحفر	73
8	المشاريع المنجزة في مجال الطرقات.	74
9	المشاريع المنجزة في مجال المباني.	74
10	المشاريع المنجزة في مجال السدود.	74
11	المشاريع قيد الإنجاز في مجال الهندسة المدنية الحديدية	75
12	المشاريع قيد الإنجاز في مجال الهندسة المدنية للمطارات	75
13	توزيع العمال بالمؤسسة حسب المستوى الوظيفي	78
14	درجات مقياس ليكرت (likert)	79
15	جدول التوزيع لمقياس ليكرت (likert).	79
16	معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الأول.	80
17	معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الثاني.	81
18	معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الثالث	81
19	معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الرابع.	82
20	معاملات الارتباط لعبارات المتغير التابع.	82
21	معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)	83
22	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	84
23	توزيع أفراد العينة حسب السن	84
24	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.	85
25	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل.	85
26	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية.	86
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتوليد المعرفة	87
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتخزين المعرفة	88

29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لنشر المعرفة	89
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتطبيق المعرفة	90
31	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب للأداء الوظيفي	91
32	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر توليد المعرفة في الأداء الوظيفي	93
33	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر خزن المعرفة في الأداء الوظيفي	94
34	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر نشر المعرفة في الأداء الوظيفي	95
35	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي	96
36	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر محور عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي	96

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	عملية تراكم المعرفة في سياق ارتباط القرارات بالمعلومات والبيانات	5
2	هرم المعرفة	7
3	تصنيف المعرفة	11
4	فجوة المعرفة الداخلية للمنظمة	16
5	فجوة المعرفة الخارجية	17
6	جبل الجليد المعرفي	17
7	الطرق الأربعة لخلق المعرفة	19
8	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	29
9	مصفوفة لنماذج الفعالية التنظيمية	42
10	سلسلة العمل الإداري	51
11	الزبائن الأوفياء للشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء	68
12	المهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB	72
13	مخطط نشاطات الشركة	75
14	نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة التطبيقية	77

جدول الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	أداة الدراسة - استمارة الاستبيان.	108
2	نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.	111
3	نتائج معامل الثبات.	114
4	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة التطبيقية.	114

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، وقد تمحورت هذه الدراسة حول محورين أساسيين وهما إدارة المعرفة والأداء الوظيفي، وتم البحث فيها من جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي، كما احتوى هذا البحث على أهداف علمية و نظرية من خلال إعداد إطار نظري حول إدارة المعرفة ومتطلباتها ومضامينها وآلية تطبيقها كسلسلة قيمة تتضمن تفعيل لعمليات إدارة المعرفة والتي تصنف كجوهر ولب إدارة المعرفة مع بيان مختلف الاستراتيجيات التي تضمن ذلك، كما تم البحث في الأداء الوظيفي وبيان العلاقة بينه وبين إدارة المعرفة والدور الذي تلعبه لتحسين هذا الأخير من خلال تنفيذ عمليات إدارة المعرفة.

أما في ما يخص الجانب التطبيقي فقد جاءت أهدافه عملية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على الميدان العملي، وتمثلت في توضيح العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وهذا بإسقاط الدراسة التطبيقية على الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس-بودواو، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكذلك على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وختاماً لهذه الدراسة تم عرض النتائج وتقديم التوصيات للحث على تطبيق إدارة المعرفة والعمل على خلق ثقافة تنظيمية تهتم بالمعرفة وتسعى دائماً للارتقاء بأدائها بهدف التطور والنمو المستدام من أجل الديمومة والريادة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، تقويم الأداء الوظيفي.

Abstract

This study was based on two main aspects, namely knowledge management and functional performance. It was researched from both a theoretical and a practical aspect. This research also contained scientific and theoretical goals through the preparation of a theoretical framework on knowledge management, its requirements, content and implementation mechanism as a valuable chain, including the activation of knowledge management processes, which are classified as the core and core of knowledge management, and the various strategies that ensure this. The study also examined functional performance and the relationship between it and knowledge management and the role it plays to improve the latter through the implementation of knowledge management processes.

As for the practical aspect, its objectives were practical as an attempt to project theory into the practical field. They were to clarify the relationship and type of impact between knowledge management as an independent variable and functional performance as a dependent variable, by dropping the applied study on the National Civil Engineering and Construction Company in Boumerdes-Boudouaou. The study was based on the analytical descriptive method as well as on statistical analysis using the Statistical Packages for Social Sciences program.

At the end of the study, the results were presented and recommendations were made to stimulate the application of knowledge management and to work to create an organizational culture that cares about knowledge and always strives to improve its performance with the goal of development and sustainable growth for sustainability and leadership.

keywords: knowledge, knowledge management, knowledge management processes, functional performance, functional performance assessment, functional performance evaluation.

مقدمة

مع ارتفاع وتيرة التطور والتغيرات الحاصلة باستمرار وبكثرة في مختلف مجالات الحياة، ما فرض بدوره تغيرات جديدة في مجال نشاط منظمات الأعمال، أحدثت نخضة في مجال إدارة الأعمال، كضرورة ملحة للتنقل من وضع حالي لوضع جديد يفرض نفسه هو الآخر، عقب انفجار معلوماتي أسفر عن كم هائل من المعلومات و بسرعة انتقال كبيرة، أدت لظهور معارف متجددة تستوجب على المنظمات التعامل معها وإدارتها كمتغير مهم على غرار متغيرات إدارة الأعمال الأخرى، أين أصبحت كل هذه العوامل تشكل تحديات اقتصادية تدفع بالمنظمات إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى المزيد من الابتكار والإبداع وتحقيق الكفاءة، الفعالية، النجاح والتميز في الأداء وذلك لشق طريقها وسط هذه البيئة التي أصبحت تتميز بالتعقيد وسعياً منها لتحقيق القدرة التنافسية اللازمة للوصول إلى التميز.

وفي ظل هذه التحديات يكون من المحتمل ولا بد أن تصبح المعرفة هي الميزة التنافسية الوحيدة الباقية والمعلول عليها، فالمعرفة تفضي إلى امتلاك القدرة في التميز عن الآخرين ما يضمن للمنظمة قدر من المعرفة ما من شأنه ترشيد اتخاذ القرارات السليمة والحكيمة.

إن أولوية و هدف المنظمات اليوم هو البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة من خلال التميز في الأداء، أين أصبحت إدارة المعرفة العنصر الجوهرى لإدارة المنظمات وإدارة الأعمال كوسيلة إدارية هادفة للتأقلم مع المتطلبات السوقية والاقتصادية، بحيث أن المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل المنظمة، كما اتفق وأجمع المفكرون والباحثون في حقل إدارة المعرفة على أن عمليات إدارة المعرفة وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فإنها مع ذلك تبقى حاسمة لنجاح تبني وتطبيق إدارة المعرفة.

كما أشار أكثر الباحثين إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تمنحها القيمة وتذلل الوصول إليها والمشاركة بها وتخزينها وتوزيعها وحفظها واسترجاعها بهدف تطبيقها وإعادة استخدامها للرفع من الرصيد المعرفي والارتقاء بالأداء لمستويات هامة تضمن للمنظمة تموّج مهم في حيز المنافسة ومجال النشاط.

من مسلمات إدارة الأعمال والمنظمات اليوم، أن استمرار وبقاء المنظمات في محيط المنافسة مرتبط بمستوى الأداء الوظيفي لأفرادها على اختلاف توقعهم في الهيكل التنظيمي، وأن الرفع من مهاراتهم ومعارفهم يزيد من خبراتهم ومنه رفع الكفاءات التي بدورها ترفع وتحسن من مستواهم في الأداء، ما يفضي إلى وضوح رؤية المنظمة و يقودها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بثقة وفرض تواجدها حاضراً ومستقبلاً في مجال نشاطها كمنطق يفرض نفسه.

طرح الإشكالية:

أصبحت إدارة المعرفة أحد متغيرات الإدارة داخل المنظمة، وهي قبل كل شيء إدارة تتم وفقاً للأهداف وذلك بسعيها الدائم إلى تحديد واختيار ومشاركة المعرفة الاستراتيجية التي تساهم فيها، كما تأخذ في الاعتبار استغلال المعرفة مع ضمان حفظها و حمايتها.

يجب القول أن إدارة المعرفة هي ممارسة تهتم بإدارة تصرفات الفريق بغرض تحفيز الأفراد بشكل كاف، ما يخلق بدوره الدافعية لديهم بهدف خلق قيمة مضافة وتحقيق الميزة التنافسية وهذا من خلال الوصول لتفعيل الديناميكية المعرفية أولاً عن الطريق التطبيق المحكم لعمليات إدارة المعرفة، ومن ثم الارتقاء بالمعرفة الوظيفية بشكل كاف لتعزيز وتحسين أداء المنظمة على تفاوت مستويات إدارتها بشكلها الهرمي عمودياً وأفقياً.

ومن هذا المنطلق وبعد ما تم الإشارة إليه آنفاً يتضح لنا أن إدارة المعرفة تبرز كمتغير في إدارة الأعمال يلعب دور هام يسمح بتحسين الأداء، ومنه تتبلور لدينا فكرة المشكلة، المراد البحث فيها، تحت عنوان دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي ومنه إشكالية البحث كسؤال يطرح نفسه وهو:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بالمنظمة؟

وللإجابة على هذا الإشكال شرعت في هذه الدراسة انطلاقاً من حالة شركة GCB، (الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء) بومرداس، بودواو، متدرجا في ذلك بطرح التساؤلات التالية كأسئلة متفرعة عن الإشكالية المطروحة.

الأسئلة الفرعية:

- 1) ما هو مفهوم المعرفة بمنظور إدارة الأعمال؟
- 2) ما هو مفهوم إدارة المعرفة؟
- 3) ما هو مفهوم الأداء الوظيفي؟
- 4) كيف تؤثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي؟
- 5) ما هي أهم نقطة تعتمد عليها شركة GCB لإدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء الوظيفي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم مبدئياً طرح الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

- 1) المعرفة في إدارة الأعمال هي كل ما تعرفه المنظمة للقيام بمختلف مهامها.
- 2) إدارة المعرفة هي كل الإستراتيجيات والتكتيكات والعمليات التي تسمح بتعظيم المعرفة بالنسبة للمنظمة.
- 3) الأداء الوظيفي هو كل السلوكيات التي يسلكها الأفراد في المنظمة، لإتمام المهام المخولة إليهم على أكمل وجه.
- 4) تحسن إدارة المعرفة الأداء الوظيفي من خلال تحسين معارف الموظفين.
- 5) تعتبر شركة GCB التدريب والتكوين أهم مخرجات إدارة المعرفة التي تحسن الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

إن الهدف من خلال هذه الدراسة يكمن في، إثراء المعرفة العلمية النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة داخل المنظمة من خلال الكشف عن ماهية المعرفة بادئ الأمر، ثم بيان مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، مع العمل على تحديد أوجه تطبيقها، بهدف تحسين الأداء الوظيفي، وكذلك من خلال القيام بإسقاطات عملية بدراسة حالة شركة GCB بود واو، كما تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد العناصر التي تتركز عليها إدارة المعرفة من عمليات واستراتيجيات
- التوصل إلى نتائج تعود بالفائدة على الأداء الوظيفي من خلال تطبيق إدارة المعرفة
- تقديم التوصيات المناسبة في هذا المجال

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في التعرف على المعرفة ورصدها وإحصائها داخل المنظمة، وكيفية إدارتها بالطريقة التي تسمح بنشرها وتعميمها بين الأفراد، وتسهيل عملية الوصول إليها بتذليل السبل والوسائل لذلك بغاية تحسين أداء الأفراد وبالتالي تكتسب الدراسة أهمية من خلال:

- أهمية إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد غير الملموسة كمورد للمنظمة يسمح بتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية
- بيان موضوع إدارة المعرفة كنهج إداري لمتغير إداري جوهر يرفع من مستوى كفاءة إدارة الأعمال
- محاولة تحسيسية من خلال تقريب الفهم للقيادات الإدارية حول مفهوم إدارة المعرفة لإعطائها الأهمية اللازمة داخل المنظمة

أسباب اختيار الموضوع:

- ميل شخصي للموضوع كمجال للبحث
- جوهرية الموضوع، كون المعرفة مرتبطة بالفرد والذي يعد عنصر يدخل في بناء كيان المنظمة بتواجده في مختلف مستويات الإدارة
- أهمية إدارة المعرفة بالنسبة لمجال إدارة الأعمال وفرصة تناوله كفنٍّ ممارس بعد دراسته كعلم
- الشعور بضرورة انتهاز إدارة المعرفة في إدارة الأعمال والمنظمات خاصة بالتوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة
- الاهتمام بتحسين الأداء الوظيفي كونه محور أساسي لقيام المنظمات، يلعب دور أساسي للنهوض بالاقتصاد
- أهمية تعظيم رأس مال المنظمة برسملة المعرفة والمحافظة عليها كمورد مستدام يخلق القيمة المضافة

حدود الدراسة:

تستوجب منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية، وذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك سوف يتم إنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

الحدود الموضوعية:

- **البعد النظري:** رغم أن القيمة المضافة للبحث تتجلى في جزئه التطبيقي إلا أن الإحاطة بجوانب نظرية ذات صلة بحقل إدارة المعرفة في المنظمة أمر ضروري جداً، بحيث تعتبر الدعامة الأساسية لطرح إشكالية البحث وصياغة فرضياته والوصول إلى استنتاجات منطقية، لذلك كان من المنطقي البدء بالطرح النظري بإسهاب في الفصل الأول والثاني من البحث، من أجل الإلمام بمتغيرات الدراسة ذات صلة بموضوع البحث.
- **البعد التطبيقي:** يصنف هذا البحث ضمن بحوث دراسة حالة والتي تهدف إلى دراسة واقع ميداني من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات من خلال توفير المعلومات اللازم للأفراد بطريقة تسمح بتحسينهم بدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال شرح الأسئلة المطروحة عليهم.
- **البعد الاستراتيجي:** تعد دراسة وتحليل إدارة المعرفة والأداء الوظيفي ظاهرة متعددة المداخل والأبعاد، وكذلك محل تناول العديد من الباحثين ضمن حقل إدارة الأعمال من خلال تنوع الإسهامات النظرية والدراسات الميدانية واخذ بعين الاعتبار مختلف تلك المداخل المهمة، من أجل تحسين أداء المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية وتعظيم القيمة المضافة.
- **الحدود الزمانية:** ويهدف الوصول لنتائج يمكن تحليلها قمت بإعداد استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة وذلك في نهاية الفترة الممتدة،

من : 01/أفريل/2022، إلى 31/ماي/2022

- **الحدود المكانية (الجغرافية):** الإجابة على الإشكالية المدروسة تتم من خلال ربط تطبيق إدارة المعرفة في جانبها المتعلق بالأفراد داخل المنظمة وادائهم الوظيفي وانعكاساتها الإيجابية على الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، قطاع: بومرداس — بودواو.

صعوبات البحث:

مع المضي قدما في إنجاز هذا البحث واجهتني بعض الصعوبات منها:

- صعوبة تحديد مفاهيم البحث لاختلافها من مرجع لآخر.
- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف الموظفين.
- عدم إلمام بعض الموظفين لموضوع إدارة المعرفة لصعوبة فهم الأسئلة المطروحة.

المصطلحات الأساسية للدراسة:

تتمثل أبرز وأهم مصطلحات البحث والتي تعتبر أساسية للفهم السليم للموضوع في المفردات التالية:

المعرفة: معلومات متميزة بالتجربة، والحقائق، والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير.

إدارة المعرفة: العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها و استخدامها.

نظم إدارة المعرفة: هي أدوات وتقنيات ونظم تكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة التنظيمية تخزيناً واسترجاعاً وتوزيعاً ونقلًا.

الأداء الوظيفي: يعني تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد، من أجل هدف معين ويختلف هذا الهدف باختلاف أصحاب المصلحة في المنظمة.

تقييم الأداء: عملية فحص منظمة لإنجازات الفرد العامل من مختلف النواحي وعلى مدى فترة زمنية محددة طبقاً لأسلوب متناسق وموحد.

تقويم الأداء: الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات.

الدراسات السابقة:

في ما يتعلق بإدارة المعرفة:

- أولاً: دراسة بعنوان (إدارة المعرفة في المؤسسة " دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ")، للطلاب والباحث " كمال العقاب"، تحت إشراف الدكتور " عثمان خلف" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير -جامعة الجزائر- وذلك سنة 2008-2009.

حيث كانت الإشكالية المطروحة كالتالي: ما هو واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ؟

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في المجالات التالية:

- البعد التطبيقي: يصنف هذا البحث ضمن البحوث التطبيقية والتي تهدف إلى دراسة وقائع ميدانية من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات من خلال التحليل العلمي، وبغية التركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة في البحث ، كان التحليل تطبيقيا.

- البعد الزمني : أما عن الفترة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية فهي من بداية شهر أفريل إلى بداية شهر أوت من سنة 2008.
- البعد المكاني : تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة ربط تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات جزائرية، وهذا لاعتبارات البحث التطبيقي الذي يسعى لبلورة مقارنة معرفية نموذجية وتطبيقها والاستفادة منها حسب طبيعة البيئة الداخلية والتنافسية لتلك المؤسسات. وقد تم اختيار المؤسسات المتواجدة في ولاية الجزائر العاصمة كمجتمع للدراسة الميدانية.

طريقة جمع البيانات وأساليب معالجتها:

استعان الباحث بأسلوب المنهج الوصفي التحليلي، كما قاما بجمع البيانات عن طريق الاستبانة وبعد معالجة البيانات، توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

النتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة الأولى:

- إن إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات بدون استثناء، كونها من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.
- تشكل إدارة المعرفة أسلوباً إدارياً متكاملاً أمام مختلف المؤسسات صناعية كانت أم خدمية، فهي محصلة الأهداف الاستراتيجية لجميع فعاليات المؤسسة، وصولاً في النهاية إلى تحقيق رضا الزبون.
- غالبية المؤسسات الجزائرية أنشطتها الإدارية لا تتماشى مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، من تخطيط للموارد و الأهداف، الهيكل التنظيمي وتنظيم الإمكانيات المتوفرة، وكذا في ما يخص نظام التحفيز والمكافآت، طرق التوجيه والمراقبة.
- ثانياً: دراسة بعنوان (العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي)، من إعداد الطالبة "سوزان صالح دروزة" تحت إشراف الدكتور "كمال المغربي"، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية والتي قدمت كرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال-جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية-الأردن، سنة 2008 .

و تم طرح إشكالية الدراسة بالصيغة التالية: كيف يمكن بيان العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثر هذه العلاقة على أداء وزارة التعليم العالي الأردنية في الأمد الطويل؟

حدود الدراسة:

البعد التطبيقي: يصنف هذا البحث ضمن البحوث التطبيقية والتي تهدف إلى دراسة وقائع ميدانية من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات من خلال التحليل العلمي، وبغية التركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة في البحث ، كان التحليل تطبيقياً.

البعد المكاني: تقتصر الدراسة على جميع الموظفين العاملين في مركز وزارة التعليم العالي من حملة درجة الدبلوم فما فوق.

البعد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الزمنية التي تزامنت مع الفصل الثاني من العام الجامعي 2007-2008.

طريقة جمع البيانات وأساليب معالجتها:

تمت الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة في مركز وزارة التعليم العالي من حملة درجة الدبلوم فما فوق، وبالتغيرات التي تتضمنها الدراسة والمقاسة بالطرق الإحصائية الواردة في أسلوب الدراسة (SPSS).

النتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة الثانية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وجميع عمليات إدارة المعرفة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها ورضا العاملين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والتعلم والنمو المؤسسي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وكفاءة العمليات الداخلية.

دراسة في ما يخص الأداء الوظيفي.

ثالثاً: دراسة بعنوان (دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي)، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، إعداد ريم بنت عمر بن منصور الشريف، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة وهذا سنة 2013.

طرحت الباحثة إشكالية الدراسة مستعملة الصيغة التالية: **التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز؟**

حدود الدراسة:

البعد التطبيقي: يصنف هذا البحث ضمن البحوث التطبيقية والتي تهدف إلى دراسة وقائع ميدانية من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات من خلال التحليل العلمي، وبغية التركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة في البحث، كان التحليل تطبيقياً.

البعد المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في جامعة الملك عبد العزيز بجدة بالمملكة العربية السعودية.

البعد الزمني: الفصل الثاني للسنة الدراسية لعام 2013.

طريقة جمع البيانات وأساليب معالجتها:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي يشمل الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كما استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع موضوع الدراسة من البرنامج الإحصائي (SPSS).

النتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة الثالثة:

- اتفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة.
- خلصت الدراسة إلى أن للتطوير أثراً كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة.
- توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري .
- أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير الإداري.
- بينت الدراسة تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.
- خلصت الدراسة لعدم توفير الموارد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين.
- وجدت الدراسة عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.

- أظهرت المعلومات عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة وعدم إعداد دراسات لترشيد استعمالها.

رابعاً: دراسة بعنوان (العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة)، إعداد محمد إسماعيل داود الجماسي، تحت إشراف الدكتور يوسف إبراهيم الجيش وهذا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة والإدارة" من "أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى"، شراكة. سنة 2016.

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي: ما العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات العسكرية بقطاع غزة؟

حدود الدراسة:

البعد الموضوعي: اعتمدت هذه الدراسة على موضوعين رئيسيين هما الالتزام التنظيمي من حيث مفهومه وخصائصه وأبعاده ومراحل وطرق قياسه، والأداء الوظيفي من حيث مفهومه وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه وطرائق تقييمه وقياسه.

البعد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

البعد الزمني: تمت الدراسة ما بين شهري أبريل 2014 وفبراير 2016.

طريقة جمع البيانات وأساليب معالجتها:

ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، عولجت إحصائياً ببرنامج (spss).

النتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة الرابعة:

- أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

منهج الدراسة:

من أجل إثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات المتبناة وبناء على ما سبق ذكره وللإجابة على إشكالية البحث تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات حول الظاهرة المدروسة، ومحاولة الربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج منها، ثم الوصول إلى تعميمات بشأنها، كما تم إتباع أسلوب دراسة الحالة وهي حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، وذلك للإلمام بجوانب البحث وفهم الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في المنظمة ومساهمتها في تحسين الأداء، وخلق التميز كقيمة مضافة.

ولهذا الغرض البحثي العلمي استعملت مزيج من الأدوات لجمع المعلومات من الملاحظة العملية والمقابلة الشخصية واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي للحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كمحاولة للوصول لنتائج واستنتاجات تخدم البحث العلمي كدراسة جديدة تفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية قادمة في نفس الموضوع.

هيكل البحث:

من أجل معالجة الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، حيث تناول الفصل الأول المحاور والمفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة، أين تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى تعريف المعرفة من منظور إداري والتعرف على مضمونها وكذا أهميتها ومصادرها بأنواعها وتصنيفاتها وكيف تحدث فجوة المعرفة في المنظمة، أما المبحث الثاني كانت المحاولة فيه بالتعرض لمضمون إدارة المعرفة ومميزاتها من خلال التعرف على مفهوم وأهمية وأهداف إدارة المعرفة، وبيان مبادئها، عناصرها وأبعادها وكذلك عوامل نجاح وفشل تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، وفيما يخص المبحث الثالث فقد جاء مبنياً لمختلف عمليات إدارة المعرفة، متطلبات وآلية تطبيقها عملياً والاستراتيجيات الممكنة لها.

أما الفصل الثاني فقد تناول المقاربة النظرية للأداء الوظيفي، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أين تم القيام في المبحث الأول بعرض المفاهيم الأساسية للأداء وتقسيماته وبيان مميزات الأداء الوظيفي ومحدداته وكذا العوامل المؤثرة فيه والأسباب التي تؤدي للتأثير فيه، أما المبحث الثاني فيتطرق فيه إلى مفهوم وأهمية تقييم الأداء وأهدافه وبيان الفرق بينه وبين كل من المتابعة والمراقبة وكذلك طرق تقييم الأداء، عناصر هذا النظام ومعايير التقييم ثم التطرق لتقويم الأداء بأهدافه ومزياء مع بيان مراحل عملية تقويم الأداء، أما في ما يخص المبحث الثالث فقد جاء فيه بيان دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء من خلال العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي.

أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي، كمحاولة للقيام بدراسة تطبيقية لمعرفة وإبراز دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في إحدى المنظمات الجزائرية كدراسة حالة، في صورة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس-بودواو، حيث سيتم معالجة هذا الفصل في ثلاثة مباحث ومن خلال المبحث الأول تم عرض وتقديم الشركة محل الدراسة من خلال التعريف بها وبمهامها ومواردها مع عرض هيكلها التنظيمي والتطرق لمختلف نشاطاتها، أما المبحث الثاني تم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية من أدوات المعالجة، فرضيات الدراسة التطبيقية، تصميم أداة الدراسة أما المبحث الثالث فتم فيه تحليل نتائج الدراسة من خلال تحليل نتائج الاستبيان وكذا اختبار فرضيات الدراسة.

كما اشتملت الدراسة على مقدمة تناولت الطرح العام للموضوع، مع خلاصة لكل فصل وأيضاً خاتمة بمثابة محصلة لمجموعة من النتائج والاقتراحات، بالإضافة الملخص عن البحث.

الفصل الأول

إدارة المعرفة، مفاهيم أساسية

تمهيد:

في ظل بيئة الأعمال الشديدة التغير مع تنامي حدة المنافسة في مختلف مجالات نشاط المنظمات، تبرز أهمية إدارة المعرفة والتي تزداد يوم بعد يوم، أين أصبحت أولوية كل المنظمات على تفاوت تبنيها للمعرفة، وهذا باختلاف أشكالها وتعدد مجالات عملها، كنتاج للاهتمام الإدارة بدور المعلومات في مستوى العمل ومستوى الأداء وصار هناك تركيز واضح وملحوس على انعكاس المعرفة على الأفراد وتحسينها للأداء.

وتحولت إدارة المعرفة إلى أداة أساسية فاعلة تهيئ المنظمات للدخول إلى اقتصاد عصري، كما تعد من الميادين الحديثة التي لاتزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة، الأمر الذي شجع الباحثين لدراساتها محاولين فك الغموض عن مفاهيمها الأساسية.

وسيتيم معالجة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المعرفة كمفاهيم اساسية.

المبحث الثاني: مضمون إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: عمليات وآلية إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول المعرفة

تبدى المنظمات الحديثة اليوم اهتمام كبير بالمعرفة، وذلك كقناعة منها على أنها أصبحت منصة لعمليات الإبداع والابتكار و أساس للرشد الإداري، وسعيها منها أيضا إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز، وذلك باستخدام الأدوات والأساليب الفاعلة، وبغية تحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة، حيث يهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم المعرفة وأهميتها والمفاهيم الأخرى المتعلقة بها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

أولا وقبل كل شيء وحتى لا تختل المفاهيم، يجب الإشارة إلى أن المعرفة في منظمات الأعمال متعلقة بالأفراد، كمورد غير مادي إلى حد ما، وبحكم تواجد هذا العنصر في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، فإن مفهوم المعرفة تم تناوله من طرف العديد من المفكرين والمختصين في مجال الإدارة بمنظور هرمي على النحو التالي:

وفق هذا المنظور فإن هناك هرمية تبدأ من البيانات وهي المادة الخام بأشكالها الأربعة، وتليها في هذه الهرمية المعلومات التي هي بيانات منظمة مجدية، ومن خلال فهم المعلومات وتحليلها وتطبيقها نصل إلى المعرفة.

1. **البيانات (Data)** هي المعطيات البكر، من أرقام، حروف، أصوات أو صور، المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو، إنها المادة الخام التي تجمع بناءً على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية وبالتالي تعد الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بشتى أنواعها وأشكالها.¹

المقصود بمرتبة بالعالم الواقعي كما هو، على أنها حقائق، كعناصر أو أشياء أو بيانات موجودة فعليا وليست مجرد تنبؤات أو تخمينات أو توقعات، بل هي حقائق موجودة فعليا في الواقع.

والمقصود بخام أنها لم يحدث عليها أي تعديل أو تغيير، فهي كما تم الحصول عليها من المصدر في شكل حروف أو أرقام أو حروف وأرقام معا.

هذه الحقائق الخام ليس لها معنى، إلا بعد إجراء عمليات المعالجة عليها، أي بعد ترتيبها مع بعضها البعض و بعد عملية الفرز أو بإجراء بعض العمليات الحسابية و المنطقية لهذه البيانات سواء يدويا أو بالحاسوب أو بكليهما، فتصبح من شكل خام إلى شكل معالج كمعطيات، هذه المعطيات المشتقة والناجمة عن أنشطة معالجة البيانات هي المعلومات.

2. **المعلومات (Information)** "المعلومات إذن هي نتاج معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معا، وإن أهم ما يحصل في عملية معالجة البيانات الآنفة الذكر هو في خلق قيمة للمعطيات الجديدة (المعلومات) التي يجب أن يكون لها سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عال من الدقة والموثوقية".²

والمقصود بهذا التعريف أن المعلومات هي معطيات، بمعنى بيانات تمت معالجتها بشكل ملائم يكسبها قيمة ذات سياق واضح ومنظمة بشكل دقيق كمادة موثوقة ذات مصداقية، فهي بمقتضى متطلبات اتخاذ القرار.

¹ - سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرار، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 13، بتصرف.

² - سعد غالب ياسين، نفس المرجع السابق، ص 13.

"إن المعلومات كما يقول (Peter Drucker) هي بيانات ترتبط ضمناً بسياق وهدف، أو هي بتعبير (Gregory Bateson) التمييز الذي يصنع تمايزاً ويعطي إدراكاً (Differences that make a Difference) ¹."

"المعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر ²."

ومن خلال هذا التعريف يتضح جلياً، أن المعنى الذي رمى إليه كل من (Drucker و Bateson) إشارة منهما للهدف والتمييز هو القدرة على اتخاذ قرار، ومنه يتجلى الفرق بين البيانات والمعلومات ويكون فرق نسبي، بمعنى ما هو عبارة عن معلومات لشخص معين يمكن أن يكون مجرد بيانات لشخص آخر.

ومعيار النسبية هنا، هو القدرة على اتخاذ القرار، بحيث إن أمكن اتخاذ قرار بناءً على هذه البيانات فهي حينئذٍ معلومات، وإن لم يكن من المستطاع اتخاذ قرار بناءً عليها فهي مجرد بيانات.

وقد ميز (Polanyi, 1996) بين نوعين من المعرفة، عندما قال "أنا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول". وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة المضمرة في كلمات منطوقة، فالمعرفة نتاج لعناصر متعددة على غرار البيانات والمعلومات ومن أهمها نجد: ³

3. القدرات:

"المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وقد من الله على بعض الأفراد بالقدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناءً على ما يتوفر من معلومات، إذاً إذ لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذٍ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة".

ولعل القصد من خلال هذا التعريف، أن القدرات هي الاستطاعة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف وفق ما تحوزه هذه المعلومات وما يتوفر فيها من إمكانية الإفادة، وهي الشروط الضرورية للتعامل مع المعلومات.

فإذا كان شخص يملك معلومات ولاكن يفتقد إلى القدرة على تحليل، تفسير أو تقدير أهمية هذه المعلومات والحالات التي يستفاد فيها منها وحالات استخدامها. فعدم وجود القدرة سوف يقلل من أهمية هذه المعلومات في اتخاذ القرار. وكذلك تفاوت قدرات الأفراد ينعكس على القرارات المتخذة بتفاوتها هي الأخرى، رغم كون المعلومات نفسها المطروحة عليهم، وهنا تظهر أهمية القدرات العقلية والخصوبة الذهنية للأفراد في نوعية القرارات المتوصل إليها، وكثيرة هي هذه القدرات كالتأمل، الفراسة، التفكير، التمعن، التدبر، التبصر، التنبؤ، التساؤل في السببية،... وغيرها وكلها أوجه لعملة واحدة.

4. الاتجاهات:

"فوق كل هذا وذاك، المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف. لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع".

¹ - Huseman Richard and Goodman Jhon , Leading with knowledge , The Nature of competition In the 21st Centry, Thousand Oaks, SAGE publications, Inc, 1999, P107.

² - ليث عبدالله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 20.

³ - ليث عبد الله القهيوي، نفس المرجع السابق، ص 21، بتصرف.

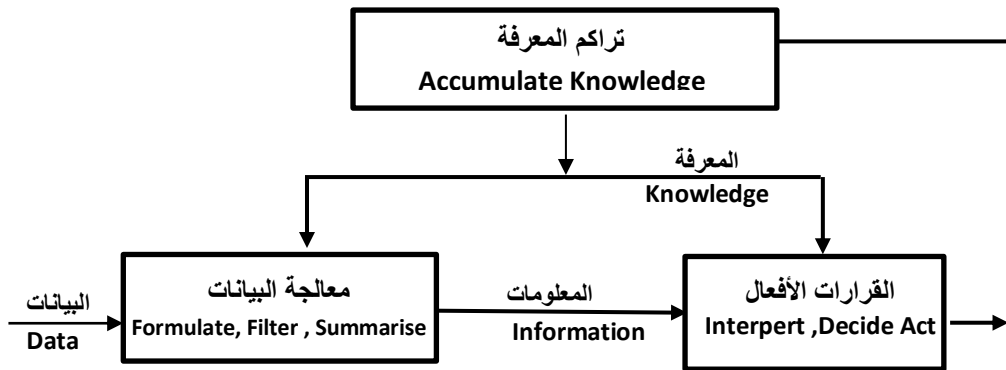
فالاتجاهات هي تلك الدوافع التي توجهها الإدارة لدى الأفراد، والتي تبعث بهم و تدفعهم للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، فهناك أفراد لديهم معلومات وقدرات ولكن ليس لهم أدنى رغبة في استخدام هذه القدرات للمساهمة في اتخاذ قرارات جيدة. وعليه فالرغبة والدافع كاتجاهات مهمة جدا للاستفادة من هذه المعلومات وفقاً لمستوى معين من القدرات المتوفرة.

فعندما يخزن الفرد المعلومات في ذاكرته إلى حد أنه يستطيع استخدامها في الواقع، فهنا تسمى المعلومات بالمعرفة ومنه يمكن القول أن المعرفة تساوي المعلومات زائد القدرة على الإفادة من هذه المعلومات.

5. المعرفة (Knowledge) "المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار، والقواعد، والإجراءات التي تحدي الأفعال والقرارات. أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق، والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير".¹

ويوضح الشكل التالي عملية تراكم المعرفة وارتباط القرارات بالمعلومات والبيانات.

الشكل رقم (01): عملية تراكم المعرفة في سياق ارتباط القرارات بالمعلومات والبيانات



المصدر: Alter Steve, Information systems :A Management Perspective,
Reading :Addison-Weseley,3th ed,1999,P49.

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 14.

فالأساس هي البيانات التي تمثل حقائق خام ومعالجة هذه البيانات سوف يمكننا من الحصول على معلومات يمكن اتخاذ قرارات من خلالها، عند دمج هذه المعلومات في الواقع وممارسة الخبرة واستخدامها للاستفادة منها في حل مشكلة معينة، أُنذاك سوف نسميها معرفة والتي تعتمد على التراكمية خلال فترة زمنية معينة والتي تسمى بقاعدة المعرفة.

6. **المعرفة:** "هي حسييلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدارك الحسية والقدرة على الحكم، نتلقى المعلومات ثم نقدمها بما تدركه حواسنا، ومنه المعلومة هي وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحس والتخمين والممارسات الفعلية".¹

تنشأ المعرفة وتتجسد في عقول الأفراد والمؤسسات، فالمصدر الرئيسي للمعرفة في المنظمات هي أذهان الأفراد وعقل المنظمة بمعنى الذاكرة التنظيمية مقارنة بما تم تخزينه في الوثائق الرسمية وفي الإجراءات وكل الوسائل التي تمتلكها المنظمة، إضافة إلى كل ما تملكه من خبرة وتجارب لعدة سنوات في مجال نشاطها وتسعى من خلالها لتحقيق أهداف أو حل مشكلة، فالمعرفة في المنظمة لا تكون دائما فعالة في إطفاء الحرائق بإيجاد حل للمشكلات وإنما بإيجاد ابتكارات كتجسيد للإبداع.²

❖ العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

أكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات والمعلومات والمعرفة)، تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية، فقد أشار (Sveiby, 1997, 24) إلى أن الكثير من المشكلات حول المعرفة يمكن تفاديها إذا ما فهمنا نقاط التشابه والاختلاف بين المعلومات والمعرفة، وانتقد الافتراض القائل بأن المعلومات تساوي المعرفة، وأن العلاقة بين الحاسوب والمعلومات تساوي العلاقة بين العقل البشري

و المعرفة . وأشار (Davenport, 1998, 1 و Prusak) إلى أن المعرفة ليست بيانات أو معلومات على الرغم من ارتباطها بهما.

وعداً (Daft, 2001, 258) أن أهم اختلاف بينهما هو دور الإنسان في بناء المعرفة (إشارة منه للقدرات والاتجاهات).

وانطلق الباحثون (Davenport, 1997, 9) و (Sveiby, 1997, 42) و (Spek, 1997, 13 و Spijkervet) وآخرون من فكرة موحدة، "وهي أن البيانات ما هب إلا رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجري تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة وأن المعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الإفادة منها، وأن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج، وينظرهم هذه يكون أغلب الباحثين قد عدوا البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات، والتي هي بدورها مصدر المعرفة".³

إن كل من يبحث في إطار إدارة المعرفة يلتبس ارتباط قوي بين المعرفة كاستغلال فعال للمعلومات ومعنى آخر يندرج تحت مصطلح الحكمة والتي هي عبارة عن نتاج لتراكم مزيج من المعارف السابقة والخبرات مع مرور الزمن والممارسة، وتأتي الحكمة مترتبة لقمة الهرم في الشكل الهرمي للمعرفة وما يعرف بهرم المعرفة، وتحت القمة نجد المعرفة ونظرا لأهميتها فقد أخذ الهرم تسميته منها ولتواجدها في مختلف مستويات الهرم التنظيمي للإدارة على غرار الحكمة التي تندر لدى الأفراد، فليس كل حامل معرفة بالحكيم، كما تسبق المعرفة في الهرمية كل من المعلومات وقبلها البيانات التي تشكل قاعدة الهرم.

¹ - مناصرية رشيد، الإطار المفاهيمي للمعرفة، جامعة ورقلة، المحاضرة الأولى عن بعد، 2020، قناة يوتيوب، تم الإطلاع في 2022/04/04.

² - مناصرية رشيد، نفس المرجع السابق، بنصرف.

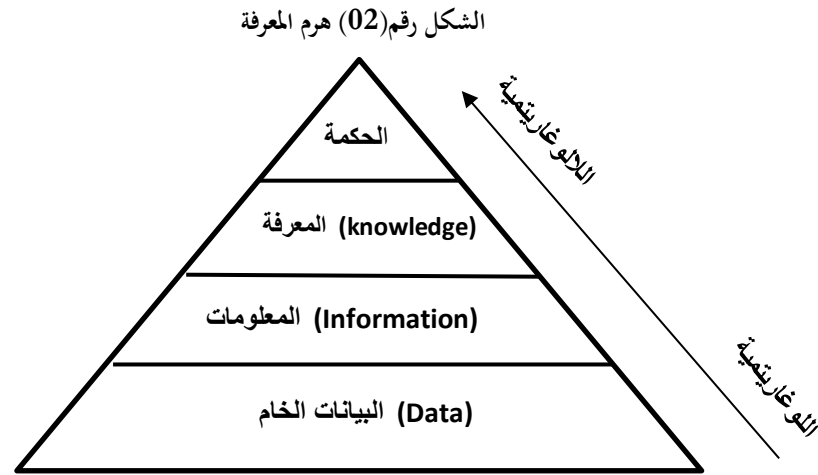
³ - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دار الكتب للنشر، مصر، 2005، ص 26.

ليس كل المعلومات ذات قيمة أو فائدة، ولذا على المرء انتقاء المعلومات والمعرفة التي تناسب، والتي هو يحتاج لها أو يرغب في معرفتها لأن النتيجة من ذلك هي أن تضيف له تلك المعلومات والمعرفة قيمة فكرية ووعي جديد وخبرة قيمة.

7. الحكمة (Wisdom) "وتتمثل بالمرحلة التي يصل فيها الفرد نتيجة لمرور الزمن والوقت وتراكم المعرفة والخبرة والتجربة بحيث تتصف

نظرته بالحكمة وكذلك تتغير طريقة استنتاجه واستنباطه للمعلومات بشكل مميز عن الآخرين".¹

فالمقصود من الحكمة، أن يكتسب الفرد قدرات عالية، تمت تنميتها من خلال الخبرة والدراية وتكرار الممارسة فهي ميزة شخصية مكتسبة مع مرور الوقت، تسمح لحاملها باتخاذ القرارات الصائبة في الحالات والوضعية الحرجة عند ممارسة الإدارة كفنٍ يهدف جلب المنفعة واجتناب الأسوء، وكما قال ابن القيم: "الحكمة: فعل ما ينبغي، على الوجه الذي ينبغي، في الوقت الذي ينبغي".



المصدر: الممشري عمر، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، (ط1)، 2013، ص 24.

ونظرا لتطور بيئة الأعمال نجد المعرفة مرتبطة ارتباطا وثيقا بتكنولوجيا المعلومات كأداة لترجمة البيانات ونظم المعلومات كمنصة للمعرفة و كليهما يعتبران عصب المعرفة في إدارة الأعمال.

- **تكنولوجيا المعلومات:** هي عبارة عن استخدام التقنيات (الوسائل) الحديثة مثل الحاسوب والطابعة والإنترنت والمساحات الضوئية والأجهزة الخلوية وأجهزة المراقبة والبرمجيات وغيرها من الوسائل في جمع البيانات وحفظها ومعالجتها وتوزيعها وبثها بسرعة ودقة كبيرة من أجل المساعدة في عمليات دعم اتخاذ القرار وحل المشكلات وتحليل البيانات.²
- **أنظمة المعلومات:** "يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة من العناصر المتداخلة مع بعضها البعض، تقوم بجمع ومعالجة وحفظ وتوزيع وبث المعلومات من أجل المساعدة في عمليات اتخاذ القرارات من قبل الإدارة، كما يساعد الإدارة في كل الوظائف الإدارية كالتنسيق والتحكم والتحفيز والتنظيم وغيرها. إذن بدون نظام معلومات ذو كفاءة عالية لن يكون هناك وظائف إدارية فعالة ولن تكون هناك قرارات صائبة فالمدير من أجل أن يتخذ قرارا ما لا بد له من الحصول على المعلومات المناسبة وبالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة، عندها يستطيع أن يتخذ القرار المناسب".³

¹ - منال هاني قطيشات، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2022، ص 25.

² - خضر مصباح اسماعيل طبطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 21-22.

³ - خضر مصباح اسماعيل طبطي، نفس المرجع السابق، ص 22-23.

المطلب الثاني: مميزات المعرفة

تتميز المعرفة في إدارة الأعمال بأهميتها كمورد غير ملموس وعلى قدر كبير من الأهمية للمنظمة، وذلك بتواجدها في مختلف وظائف الإدارة وعلى جميع مستوياتها، بالإضافة لخصائصها وتنوعها بمختلف مصادرها وفيما يلي بيان ذلك.

1. أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لدى المنظمات فيما يلي:¹

- المعرفة جوهر اتصال جماعي وذروة سنام الإدارة الناجحة بامتياز.
- تساهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد اشكال تنسيق وتصميم وهيكلية أكثر مرونة.
- تساعد المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، وتسمح بمواجهة التعقيد المتزايد فيها، من خلال تحفيزها للإبداع والابتكار.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عن طريق تعديل منتج معين أو إيجاد منتجات جديدة، مع إمكانية بيعها والمتاجرة بها في شكل براءة اختراع أو ترخيص للاستعمال علامة مسجلة باسمها.
- توجه المعرفة الإدارية المدراء إلى كيفية أداء مهامهم بكفاءة.
- المعرفة اساس بقاء المنظمات وتطورها كما أنها اساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- المعرفة لقاح ضد الالاعلمية التي تفشت في الكثير من المجتمعات لا سيما المجتمعات الاستهلاكية.
- المعرفة وسيلة لتسريع حركة التنمية، حيث يمكن استحداث بدائل مبتكرة لموارد محدودة مهددة بالندرة وبالتالي تخفيض التكلفة.

ولإدلال على أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمة أستشهد بقول السلمي، "إن المنظمة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهالها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، و تنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عنها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ أو تنهاوى كفاءتها و تنهار قدرتها التنافسية حين تتجمد و تتقادم أرضعتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي لها"².

بناءً على النقاط المطروحة بالإضافة لقول السلمي، نستخلص الأهمية الكبرى للمعرفة في المنظمة، بحيث تتجلى هذه الأهمية في البصمات التي تتركها ممارسة مجتمع المنظمة للمعرفة والدور الذي تؤديه والنتائج الناجمة عن تفعيلها بالمنظمة وهذا على كل أصعدتها، ففي الحقيقة فإن أهم التحديات التي تواجه إدارة أي منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها تكمن في قدرتها على التعامل مع تلك التحديات والتي تتوقف بدرجة كاملة على ما يتاح لها من معرفة يوظفها المديرون والعاملون في كل الأنشطة التي يباشرونها لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

وفي النهاية، فإن كون المعرفة تحتل المركز الأول في موارد المنظمة واستراتيجياتها، ما هو إلا لتفرداها بخصائص تجعل منها منبع للموارد والإبداع والابتكار، فدعونا ننظر ونتعرف على هذه الخصائص.

¹ - عادل غزالي، إدارة المعرفة في التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2016، ص104، بتصرف.

² - علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص206.

2. خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، والإفادة المتوقعة منها، وفيما يلي بعض منها:¹

فمثلاً أشار (زكريا، 17:1988-55) إلى خمس خصائص تميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني هي:

- **التراكمية:** فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست الضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- **التنظيم:** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول عليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- **البحث عن الأسباب:** التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.
- **الشمولية واليقين:** شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل لكل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير.
- **الدقة والتجريد:** تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

كما أشار (Winch وSchneider، 1993:923) إلى أن ما يميز المعرفة هو (اللاملموسية القياسية، Standardized Intangibility)

حيث إن المعرفة كمنتوج غير ملموس مادياً بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة.

وأشار (Mc Dermott, 1998) إلى ست مزايا أو خصائص للمعرفة هي:

المعرفة هي فعل إنساني.

المعرفة تنتج عن التفكير.

المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة.

المعرفة تنتمي إلى الجماعات.

المعرفة تتولد تراكمياً في حدود القديم.

وفيما يلي خصائص أخرى لا تقل أهمية عن السالفة الذكر، بمعاني جديدة تمهد لفهم إدارة المعرفة، فإن فهم إدارة المعرفة مرتبط ومحصور في فهم المعرفة بحد ذاتها وبأهم خصائصها على النحو التالي:²

¹ - صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص15، 14.

² - منال هاني قطيشات، مرجع سبق ذكره، ص31.

- **المعرفة يمكن أن تولد:** بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثل الأفراد المبتكرون الذين يبتكرون ويولدون المعرفة.
- **المعرفة يمكن أن تموت:** وكما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.
- **المعرفة يمكن أن تخزن:** المعرفة يمكن أن تخزن بشتى الوسائل فقد كانت في العشرون سنة الماضية على الورق والأشرطة وعلى وسائل التخزين الإلكترونية.
- **المعرفة يمكن أن تمتلك:** إن المنظمات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية.
- **تجدد المعرفة:** المعرفة متطورة بشكل دائم بسبب تطور العقول وتحسنها مع مرور الزمن.
- **إنتاج المعرفة:** بواسطة الأفراد المبتكرون للأفكار الجديدة والذين يتم الاعتماد عليهم في عملية الإبداع.
- **تصنيف المعرفة:** تصنف المعرفة بأشكال عديدة وأنماط مختلفة حسب طبيعتها أو استخدامها أو هدفها.
- **الذاتية:** المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات، وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعامل معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات، ومن هنا فإن قراءة وفهم المعرفة سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية، وبالتالي يمكن توليد معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر.
- **القابلية للانتقال:** تقوم المنظمات بتعميم تجارحتها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.
- **التعزيز الذاتي:** تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة يشارك بها غيره.

"ترتبط المعرفة بالحقيقة وإدراك اليقين على عكس المعلومات التي تتضح دائماً لحالات وظروف أقل يقيناً، ولهذا نجد أن معظم القرارات المرتبطة بالمعلومات تقع تحت ضغوط حالات المخاطرة وعدم التأكد. أما بالنسبة للمعرفة فعندما يعرف المرء حقائق جديدة أو يكتشف هذه الحقائق سيكتسب تجربة وخبرة جديدة يقترب فيها المرء من درجة الاعتقاد. فالمعرفة تقود إلى اليقين و أن المعرفة بدون اعتقاد أو يقين هي مجرد معلومات مطبوعة بموية الفرد أو الجماعة، وأخيراً فإن المعرفة قد تكون جزءاً من نظام ديناميكي للتفكير ولإدراك الواقع الموضوعي بمعنى أن المعرفة هي نتاج النشاط الذهني للعقل في تعامله مع الواقع وإدراكه البديهي لمتغيرات الواقع والحقائق الجديدة في الحياة"¹.

ونستخلص مما سبق أن خصائص المعرفة تؤثر بشكل كبير على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها في المنظمات مما يؤثر على فرص النجاح لاستراتيجيات إدارة المعرفة الذي تتبناها المنظمة.

¹ - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 31.

3. أنواع المعرفة

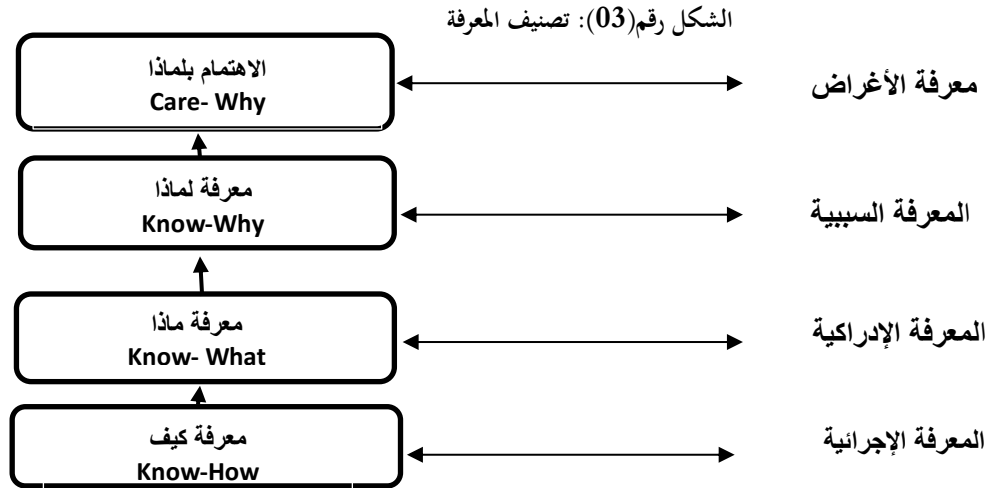
المعرفة معارف، أي أنها ليست نوعاً واحداً متجانساً وتغطي هذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، فالمنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للنقل والتحديد وسهل التقليد أيضاً، لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة ودأب فرق العمل فيها.¹

بالإضافة إلى ثقافة المنظمة التي تمثل المعرفة الخاصة بالمنظمة في فهم الأشياء والقيام بالأعمال والتي تكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية المنظمة للأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية وهذا ما يسميه (Pralhad & Hemet) بالمعرفة المركزية التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات.²

تعددت وتنوعت المعرفة لاختلاف وجهات النظر، باختلاف الباحثين والمنظور الذي ينظر من خلاله إلى المعرفة وفي ما يلي بعض منها:

هناك التصنيف الذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولاً إلى معرفة الأغراض حيث تصنف المعرفة إلى:³

- **المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف:** وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.
- **المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا:** وهي المعرفة التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.
- **المعرفة السببية أو معرفة لماذا:** وهي المعرفة التي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البينية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تتطلب منظور النظم وبناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة والغير مؤكدة.
- **معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا:** وهذه المعرفة تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الاستراتيجية ومبادلات التكلفة/العائد المرتبطة بها. والشكل الموالي يوضح هذه الأنواع من المعرفة



المصدر: Kathryn A. Bake and G.M. Badamshina (2004) : Knowledge Management

¹ - نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 392.

² - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص 6.

³ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 45.

الجدول رقم(01): أنواع المعرفة

أنواع المعرفة	التوصيف
معرفة ماذا know what	موضوع المعرفة أي إدارة المعرفة، الإنترنت، أنظمة المعلومات، علوم الطبيعة، الاقتصاد....إلخ.
معرفة من know who	العلاقات، الشبكات، الصلات، المؤسسات، الأفراد، التشارك، الجمعيات، والنوادي.
معرفة كيف (الدراية الفنية) know how	المهارة، التشبيك، الاستشارة، عملية المشاركة، التقاسم، إعادة البحث، التطوير، الاختيار، القيام بالعمل، عملية الابتكار، والعملية الإدارية.
معرفة لماذا know why	عرض الأسباب(Rationale)، السياق، تخطيط الأعمال، الاستراتيجية، الأسباب، والتفسيرات.
معرفة أين know where	الموقع، إلى أين، من أين، المركز الاستراتيجي، التخطيط، والإبحار.
معرفة متى know when	في الوقت المحدد، التوقيت، سرعة الأداء، الجدولة، الماضي والمستقبل.
معرفة فيما لو know if	الحالة المحددة، السيناريوهات، تطوير السيناريو، الاستشراف، المستقبلات التنبؤ، الموقفية.

المصدر: J.Mason(2005) **Learning to Knowledge, in Knowledge Management Tools and Techniques, Elsevier, London, p307.**

كما يقدم ميشال زاك (M.H.Zack) تصنيفاً آخر للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة لثلاثة أنواع أو مستويات وهي:¹

- **المعرفة الجوهرية (Core Knowledge):** هي الحد الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوب في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة جدوى تنافسية مستدامة، (Competitive Viability)، ولكنه ضروري لقيام الصناعة كمعرفة أساسية وسمة دخول إلى الصناعة.
- **المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge):** هي النوع الذي يهب المنظمة جدوى تنافسية مستدامة، فلكون المنظمة تملك عموماً نفس المستوى، النطاق، والجودة من المعرفة التي هي في حيازة منافسيها، إلا أنها تتباين عنهم في تعويلها على قدرتها على التميز كمسافة سبق، ومن خلال هذه المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق العام أو استهداف موقع في شريحة سوقية محددة.
- **المعرفة الابتكارية (Innovation Knowledge):** هي المعرفة التي تمكن المنظمة من قيادة منافسيها بتميزها عنهم بشكل كبير لكبر تميز صناعيتها، هذا النوع المعرفي يسمح للمنظمة بالتحكم في المنافسة، بمنحها إمكانية تغيير مخرجات الصناعة نظراً لابتكار لما هو جديد كمصدر قدرة فعالة.

كما يقدم توم باكمان (Tom Backman) تصنيفاً أوسع للمعرفة، حيث يصنفها إلى أربعة أنواع هي:

- **المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):** معرفة جاهزة وقابلة الوصول، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي ما تكون جيدة التنظيم.
- **المعرفة الضمنية (Implicit Knowledge):** معرفة غير رسمية مع قابلية الوصول إليها من خلال الاستعلام والمناقشة كمعرفة يجب أن توضح وتجسد ويعدّد تنقل وتبلغ.
- **المعرفة الكامنة (Tacit Knowledge):** معرفة غير رسمية مع قابلية الوصول إليها بشكل مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال ملاحظة السلوك وأساليب الاستنباط المعرفي.
- **المعرفة المجهولة (Unknown Knowledge):** المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، التجريب، البحث، المناقشة.

1 - نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص44،43، بتصرف.

ومما سبق يتضح لنا أن هذه التصنيفات بتنوعها محصورة في إطار نمطي المعرفة الصريحة (القياسية) والمعرفة الضمنية (التنوع) وفي حقيقة الأمر أن إدارة المعرفة لا يمكن أن تفهم إلا من خلال التمييز بين هذين النمطين من المعرفة، لأن ما يميز المنظمات القائمة على المعرفة هو، هل أن الأساس في معرفتها هو الوثيقة أو البرمجية أي المعرفة الصريحة أم الأفراد بمعنى المعرفة الضمنية؟

ولزيادة وضوح وبيان معنى، بعيدا عن اللبس ونظرا لكون المعرفة الضمنية والصريحة هما المحوران الأساسيان لإدارة المعرفة، دعونا نفصل فيهما أكثر من خلال هذان التعريفان:¹

أولاً: منظور المعرفة الصريحة : حيث يمكن تعريف المعرفة بأنها المعلومات المعالجة التي تستخدم في معالجة مشكلة معينة، أو هي الخبرة المصاغة في قواعد وإجراءات المنظمة، هي المعلومات المحللة و المطبقة لمعالجة مشكلة معينة والقابلة للاستخدام والتعليم والنقل. وهذه المعرفة هي أكثر اتصاف بالقواعد والأنظمة والأدلة...ألخ والتي تستخدم في تنفيذ الأنشطة وتحسينها في الشركة، وتمتاز هذه المعرفة بأنها قابلة للتوصيف والصياغة والتعليم ويمكن تجسيدها في قواعد ومستودعات المنظمة، وبسبب هذه الخصائص توصف المعرفة الصريحة بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة وتقليدها واستخدامها من قبل المنظمات المنافسة، كما يمكن أن تتحول إلى معرفة علمية في نطاق عام تستخدم من قبل الجميع.

ثانياً: المعرفة من منظور المعرفة الضمنية: هي ما يوجد في عقل صاحب المعرفة (Knower's Mind)، وهي حسب نوناكا (I.Nonaka) معرفة ذات معنى ودلالة في سياق معين خاص، وإذا ما أخرجت من هذا السياق فإنها تتدهور وتراجع إلى مجرد معلومات. وهذا يعني أن المعرفة الصريحة يمكن أن تكون معرفة عامة (كونية) في حين أن المعرفة الصريحة هي أقرب إلى تكنولوجيا المعلومات والذكاء وقاعدة المعرفة في الأنظمة الخبيرة، بينما المعرفة الضمنية لا تكون إلا معرفة سياقية معينة، هي أقرب إلى الأفراد والفرق المدارة ذاتياً (Self-Managed Team) والتفاعل البشري والحوار والسياق المتقاسم في الشركة.

والواقع أن المعرفة الضمنية سياقية فريدة متقاسمة ومتجذرة في عمل الأفراد والفرق، لهذا تكون صعبة التقليد والاستنساخ والتعلم من قبل الآخرين من خارج سياق هذه المعرفة، لهذا ففي نموذج نوناكا لإنشاء المعرفة نموذج لإنشاء المعرفة بشكل مستدام، وهذا خلاف المعرفة الصريحة المتجسدة في وثائق المنظمة وقواعدها تكون نموذجاً للمعرفة التي يتم تكرارها وإقرارها بنفس الطريقة والإجراءات القياسية التي يمكن تعليمها للعاملين من خلال أدلة العمل.

جدول رقم (02): الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة.

الضمنية	الصريحة
غير قابلة للإدراك	قابلة للإدراك
غير موثقة لكنها موجودة	موثقة في محتوى مناسب
آمنة ولا يمكن الحصول عليها إلا بموافقة حاملها	غير آمنة ويستطيع أي شخص الحصول عليها
متضمنة في خبرات الأشخاص وعقولهم	سهلة الانتقال بين الأفراد
الحصول عليها تحدي في إدارة المعرفة	تتميز بسهولة الحصول عليها ويسهل تناقلها داخل المنظمة

المصدر: عبد الله، فتحي محمد، إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية الطريق إلى التميز دار الإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص34.

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2017، ص373.

4. مصادر المعرفة

عرف (Saffady) مصدر المعرفة بأنه، "ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد المعرفة للأفراد"¹، ولابد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة بحيث تناولها معظم الباحثين والأخصائيين في مصدرين أساسيين ورئيسيين كما بين ذلك (Marquardt)²:

❖ **المصادر الخارجية:** هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة، ومن أهم هذه المصادر: الاقتداء بالمنظمات الأخرى، والمشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على المعلومات العالمية، ومن خلال الأفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. بالإضافة إلى جمع المعلومات والبيانات عن الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء التحالفات.

- **الزبائن:** هم الحلقة الأكثر أهمية إذ يعتبر الزبون المصدر المتجدد للمعرفة، وهذا لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات وكلما كانت المنظمة أكثر إصغاء وتفاعل واستجابة كلما تطورت أكثر.
- **الموردون:** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية للمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعي والمواد ومواصفاتها وخدماتها، فالعلاقة التفاعلية بين الموردون يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيرها على المنتجات والخدمات.
- **المنافسون:** وهم المصدر الأكثر تأثيراً على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المنظمة، ومع أن المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد ومتجددة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة، فهي تقدم فرص حقيقية للتعلم منها، كما نزوح العاملين من المنظمات المنافسة إلى المنظمات الأخرى يمثل مصدر متزايد الأهمية في الفترة الحالية.

❖ **المصادر الداخلية:** حيث تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة، وذلك من خلال: خبراتهم، ومعتقداتهم، وافتراضاتهم، وذاكرتهم ومذكراتهم. وفي غالب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه وفي الوقت نفسه قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

ومن المصادر الداخلية للمعرفة نجد:³

- **استراتيجيو المعرفة:** وهم الذين يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية المؤسسة، وهم مسؤولون عن الاهتمام بالمعرفة وهم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق.
- **مهنيو المعرفة:** هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم من يستوعبون المضمون المعرفي، وهذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة وتمثل جوهر رأس المال الفكري في توليد وإنشاء المعرفة.
- **عمال المعرفة:** وهم يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها.

¹ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص20.

² - Marquardt, Michael J, Bullding the learning, Organizations :Mastering the five elements for corporate Learning, David-Black, publishing company, USA, 2002, p47.

³ - علاء فرحان، أميرة الجباني، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص61.

5. طرق الوصول إلى مصادر المعرفة

وأشارت العبادي (2017) بأنه يوجد أربعة طرق للوصول إلى مصادر المعرفة وهي:¹

- **الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة:** فيستطيع الإنسان أن يعود إلى المعارف السابقة وخبرات من سبقه من الأجيال ويستفيد منها، كما يستفيد من تجاربه السابقة في المواقف المشابهة في مجالات مختلفة.
- **إتباع التقاليد والأعراف ومشاورة أهل الرأي:** وقد أتبع هذه الطريقة منذ القدم بسبب محدودية المعرفة، حيث كان مصدر المعرفة وتفسير الأمور التي تحدث هو شيخ القبيلة، بالإضافة إلى إتباع العادات المتوارثة للحصول على مختلف المعارف التي يحتاجها الفرد لمواجهة ما يحدث من حوله.
- **التجريب:** ويهدف التجريب إلى الوصول إلى أحكام وقوانين عامة عن طريق تتبع الجزئيات المتعلقة بموضوع ما، وبهذه الطريقة أصبح بإمكان الفرد أن يتحكم بالظواهر المحيطة به ويسيطر عليها.
- **الاستدلال والقياس:** وتبدأ هذه الطريقة من الأمور العامة لتنتقل بشكل تدريجي إلى الأمور الخاصة، وعن طريق القياس المنطقي يمكن للفرد أن يحكم على مختلف الأحداث من حوله، كما يستطيع أن يعرف القوانين التي تتحكم بحدوث الظواهر من حوله.

6. العوامل المؤثرة في المعرفة

هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة ومن أبرزها ما يلي:²

- **مدى توفر مراكز البحث والتطوير:** ويقصد به عدد ونوع المراكز البحثية في البلد وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات ولفتة محددة تكون الفائدة منها محدودة، وبالتالي فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق.
- **مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث:** كلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين والقادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية، كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر ويشير هذا إلى قيام الدولة بإجراءات تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.
- **مدى توفر الدعم المالي اللازم:** هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث و التجارب العلمية ومدى توافر الدعم المالي اللازم، حيث يؤثر الدعم المالي على توفر وتدريب الكوادر البشرية.
- **مدى توفر الإبداع:** فالإبداع ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى ابتكارات حديثة، فلا بد من إيجاد الخطوط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في إنتاج الإبداع والمبدعين.

¹ - منال هاني قطيشات، مرجع سبق ذكره، ص38.

² - إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص53.

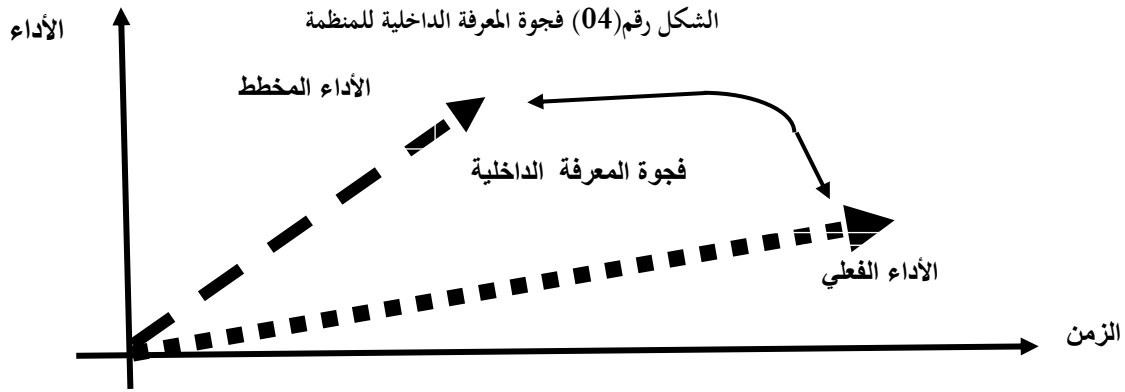
المطلب الثالث: فجوة المعرفة بالمنظمة

تتطرق الباحثون لمفهوم الفجوة المعرفية وذلك لأجل التعبير عن الامتداد الفاصل بين ما تعرفه المؤسسة فعلا وبين ما يجب أن تعرفه¹، ولقد أشاروا إلى هذا المعنى عندما أكدوا على أنها الفجوة بين الذي يجب أن تعرفه المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية، وما الذي تعرفه تلك المنظمة واقعيًا عن إدارة المعرفة بالاعتماد على المعرفة الاستراتيجية وخرائط الإمكانيات²، وعندما تعمل المنظمة بالمعرفة الصريحة التي تملكها فقط فهذا يعني أنها لا تعمل إلا بالجزء الأصغر من معرفتها الكلية، وعندما تعمل المنظمة من أجل إنشاء القيمة لزبائنها في السوق وتحقق الميزة التنافسية على منافسيها، فأما قد تعمل بمعرفة أكبر من ذلك ولكن تظل مرة أخرى تعمل بمعرفة أقل من معرفتها الكلية³.

وفي كلتا الحالتين هناك فجوات معرفية التي يمكن إجمالها في فجوات أساسية، هما كما وضع الباحثون هذا في الأشكال الآتية اقتباسًا من الشكل الرئيسي للمصدر كما سيأتي:

1. الفجوة الداخلية (خاصة بنقاط القوة والضعف بالمنظمة) وينظر لها من زاويتين:⁴

- **فجوة الفعل والإمكانية:** أي الفرق بين ما تعمله الشركة فعلا وما تستطيع عمله، ومنها نحدد بدقة القدرات الذاتية للمعرفة في المنظمة.
- **فجوة بين الإمكانية والهدف:** أي الفرق بين ما تستطيع المنظمة فعله وما يجب أن تفعله، ومنها نحدد بدقة إمكانيات التطور الداخلية في المنظمة.



المصدر: نجم عبود نجم، المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 169.

2. الفجوة الخارجية (خاصة بالفرص والتهديدات) التي تتعرض لها المؤسسة: و ينظر إليها كذلك من زاويتين:

- **فجوة المتاحة والإمكانية:** أي الفرق بين ما تتيحه البيئة فعلا وما تستطيع فعله المنظمة، ومنها نحدد مدى جاهزية المؤسسة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات.
- **فجوة بين الإمكانية والقدرة على صناعة الفرص وتجنب التهديدات:** أي الفرق بين إمكانيات المنظمة وما تستطيع به التأثير في قيادة بيئة المعرفة، ومنها نحدد بدقة إمكانيات المنظمة في التأثير في البيئة الخارجية.

فلا تكون مستجيبة لها فقط بل يتعدى ذلك فتؤثر فيها بما يخدم مصلحتها وتقود صناعة المعرفة في هذا المجال.

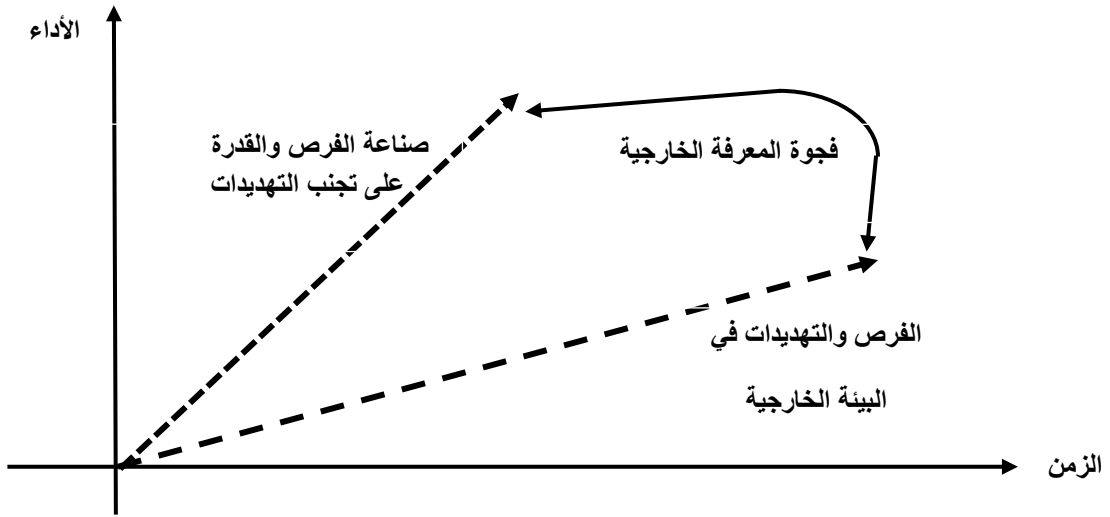
¹ - Zack, Michael H, Developing a Knowledge strategy , California Management Review, vol 41, N° 03, spring , 1999 ,p:135.

² - صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في ملكيات الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 65، المجلد 18، سنة 2012، ص36.

³ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 60.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص169 .

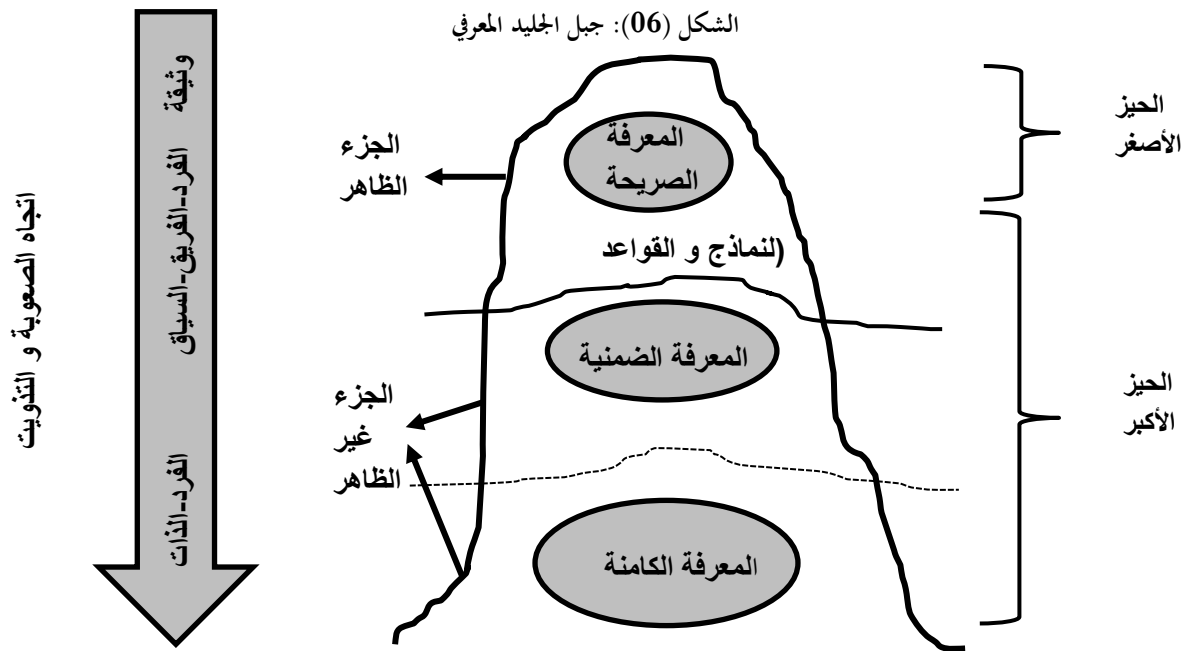
الشكل رقم (05) فجوة المعرفة الخارجية



المصدر: نجم عبود نجم، المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 169.

3. فجوة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

إن المعرفة الصريحة التي تتمثل في مجموعة إجراءات وقواعد وأنظمة المنظمة هي أقل كثيرا عما هو متاح من معرفة لدى الأفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية في المنظمة، وهذا ما يمكن تمثيله بجبل جليد المعرفة الذي ما يختفي منه (المعرفة الضمنية والكامنة) أكبر بكثير مما يظهر منه (المعرفة الصريحة)¹.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 59.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، ط2، مرجع سبق ذكره، ص 58.

4. فجوة المعرفة – العمل:

وهي ما يعني أن الفرد والمنظمة تعمل بقدر من المعرفة هو أقل مما تعرف، وهي تعاني مشكلة ذات بعدين:¹

الأول: ضعف الكفاءة في إدارة المعرفة التي قد لا تستطيع أن تحقق التقاسم الفعال لمعرفة المنظمة: وذلك لعدم امتلاك خرائط واضحة تتعلق بأين توجد المعرفة، من أجل إيصال المعرفة من الذين يملكونها إلى الذين لا يملكونها في المنظمة.

الثاني: ضعف الكفاءة في التطبيق: وهذا يعني أن إدارة المعرفة لم تطور ممارسات أفضل، كافية للإرشاد في العمل والتطبيق، أو أن علاقتها مع الأقسام المختلفة لا تتسم بالتقاسم المتبادل للخبرات والمعرفة، مما يجعل إدارة المعرفة في جهة والإدارات الأخرى في جهة أخرى، مما ينعكس على التطبيق لما تعرف المنظمة في أنشطتها وعملها.

و السؤال الذي يطرح نفسه بقوة، هو لماذا هذه الفجوات في الشركة؟، وفسر نجم عبود ذلك من خلال نوعين من الأسباب:

أولاً: نقص الأشكال المتعلقة بالمنظمة: وأجلها كالاتي:

- نقص الأشكال التنظيمية التي تمكن من توظيف المعرفة المتاحة بأشكالها المحددة.
- نقص الخبرة في إدارة المعرفة: وهذا ينعكس عادة في ضعف قدرة هذه الإدارة على تحقيق الرافعة المعرفية (استخدام صاحب المعرفة في مجالات متعددة ومرات عديدة يزيد من نتائج رافعته).
- نقص منظورية المعرفة من قبل المنظمة: المعرفة غير منظورة مقارنة بالأشياء المادية.
- نقص الحوافز: من أجل استخدام المعرفة وابتكارها أو تكاملها وتقاسمها في المنظمة.

ثانياً: الأسباب المتعلقة بالأفراد: وهذه تتضمن:

- نقص الخبرة الذاتية: إن المعرفة لازالت خبرة جديدة سواء كمبادئ أو قواعد أو أساليب، لهذا فإن الأفراد بحاجة إلى خبرات إدارة الذات وخاصة ما يتعلق بطرق استغلال المعرفة الذاتية في ذاكرتها وحدها ومهاراتها الذهنية.
- الدوافع الضيقة: حيث أن البعض يتصرف بدوافع ضيقة ترتبط بأن تقاسم المعرفة يعني فقدان شيء من القوة أو الأهمية، وإن مما يزيد من تلك الدوافع الضيقة حدة وتأثير هو أن المنظمات بفعل حرصها وتأكيداها على الأداء العالي هي نفسها تتصرف بدوافع أنانية ضيقة إزاء أفرادها، ومثل هذا التوجه يمكن أن يوجد لدى الأفراد كل الدوافع الضيقة المقابلة.

ومما سبق التعرض إليه آنفا في المطالب الثلاثة كان لزاما التوسع فيه، فإن جل الباحثين في مجال الإدارة عموماً وإدارة المعرفة خصوصاً على إجماع أن فهم إدارة المعرفة مرتبط بالفهم الصحيح والجيد للمعرفة بمنظورها الإداري، وأن المعرفة هي حجر الأساس لبناء إدارة المعرفة بفهم النقص الحاصل في المعرفة على اختلاف تواجدها في المنظمة، باختلاف وظائفها ومستوياتها وتدارك هذا النقص الحاصل بانتهاج الأساليب اللازمة لضمان الاحتياجات المعرفية اللازمة والتي تضمن بدورها الاستمرارية للمنظمة بعضوية وحيوية مستدامة، وولوج حيز الريادة من خلال تطويرها لمعارفها مقارنة بمعارف المنظمات المنافسة لها.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، ط1، مرجع سبق ذكره، ص61.

المبحث الثاني: مضمون إدارة المعرفة

المعرفة وحدها كمفهوم مجرد في المنظمة لا يكفي وإن تم تفعيله، إذ يستوجب على الإدارة التوجه نحو إدارة هذا العنصر كمتغير جوهري في الإدارة العامة للمنظمة، وهذا ما لا يتحقق إلا عن طريق التحليل والتخطيط للمعلومات وتوفير المعرفة اللازمة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في الوقت المناسب وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة، أين سأحاول التطرق لمختلف مضامينها من خلال مختلف مطالب هذا المبحث.

المطلب الأول: تطور مفهوم إدارة المعرفة

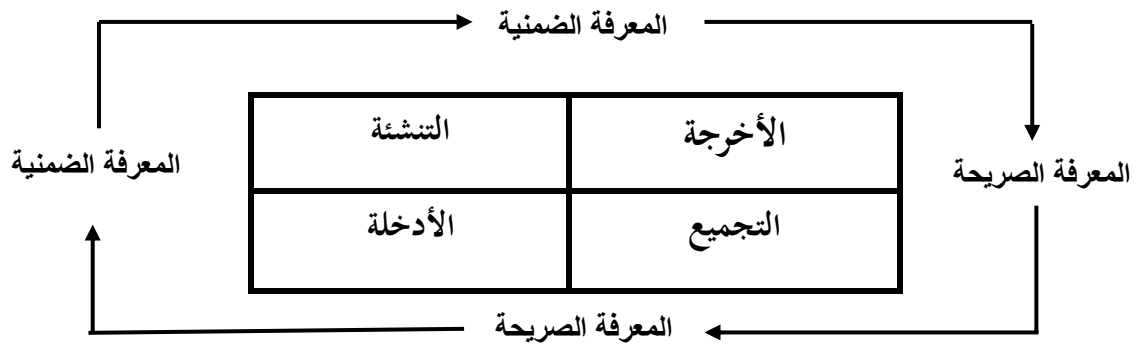
إن الحديث عن المعرفة باعتبارها المصدر الأول للثروة وتحقيق النمو والرفي، من خلال الاهتمام بما جاء حديثاً، بداية من ظهور عبارة مجتمع المعرفة للعالم الأمريكي (Daniel Bell) سنة 1973، والتي كانت بمثابة نقطة تحول وتغير في الاقتصاد الصناعي القائم على السلعة إلى الاقتصاد المعرفي المبني على إنتاج المعرفة وتطبيقها.

ثم جاء المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي سنة 1980 كإشارة الانطلاق الفعلي للاهتمام بالمعرفة، حيث أطلق (Edward Frainbom) عبارته الشهيرة (المعرفة قوة) و بالرغم من الدراسات التي سبقته وتناولت موضوع المعرفة إلا أنها لم تكن جدية أو معروفة بما فيه الكفاية.

وولد بعده حقل أمريكي جديد أطلق عليه (هندسة المعرفة) كتسمية مسبقة أو أولية لمصطلح إدارة المعرفة كما استحدثت في ظله وظيفة جديدة أطلق عليها (مهندس المعرفة) لتشهد بداية التسعينات اهتماماً متزايداً ومتسارعاً بالمعرفة وإدارتها¹.

وهذا بدأ من دراسة الياباني نوناكا (Nonaka)، الشركات الخلاقة للمعرفة عام 1991 حيث تناول مفهوم المعرفة بشقيه الضمني والصريح وشرحه كيفية التناقل بينهما وفقاً لمخططه الشهير الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (07) الطرق الأربعة لخلق المعرفة



المصدر: Nonaka Ikujiro & Konno Noburu(1998), The concept of Ba-Building a

Foundation For Knowledge Creation, California

Management, Review, Spring, 40, 3, ABI/INFORM Global, P46.

¹ - فواز واضح، إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة)، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الأول، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، 2017، ص، 229 بتصرف.

وفي عام 1997 ظهر مصطلح إدارة المعرفة عند عالم الإدارة الأمريكي (بيتر داركر-Drucker)، لأول مرة بتسمية جديدة هي (عمال المعرفة) الذين يمثلون أهم محركات الاقتصاد الجديد وفي عام 1997 ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة لهذه التطورات إلا أن هذه الفترة شهدت انتشار هائل من المطبوعات وانعقاد ما يفوق ثلاثين مؤتمر يتعلق بمحفل إدارة المعرفة بين عامي (1996-1997)، وأن 89% من قادة منظمات الأعمال يرون أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة المعرفة وأن 99% من تلك المنظمات أضحت لديها خططاً لاستحداث إدارة المعرفة.

1. مفهوم إدارة المعرفة

سأتناول في الفرع بعض تعريفات إدارة المعرفة ومميزاتها من أهميتها وأهم عناصرها.

• تعريف إدارة المعرفة

هناك تعاريف عدة تطرقت إلى مفهوم إدارة المعرفة ، حيث عرفت بأنها : "العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها".¹ وهي : "العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها، استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة".²

كما عرفت كذلك بأنها: "مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة من إيجاد توليفات معرفية أفضل مما عليه كيانات أو معلومات أو معارف منفردة".³

إدارة المعرفة هي: "مجموعة من استراتيجيات الابتكار وتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية لتمكين الأفراد ومجموع العمل من تحقيق أفضل إنجاز لمهام المنظمة، فهي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الفردي والجماعي والموارد الإبداعية وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة".⁴

وهي أيضاً: "نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المنظمة بهدف رفع مستوى إدارة العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح وفي الوقت المناسب للعمل المقصود".⁵

كما يمكن تعريفها بأنها، الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام للمعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءات والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة للاتخاذ القرارات وزيادة الابتكار.⁶

أستطيع القول أنه من الصعب التوقف عند مفهوم واحد وموحد لإدارة المعرفة، غير أنه يتبلور معنى عام بأن إدارة المعرفة متزامنة مع إدارة الأعمال بمختلف وظائفها، ولهذا نجدها تتميز باستراتيجيات وعمليات خاصة بها في إدارة كل معارف المنظمة بشقيها الضمني والصريح ومن مختلف مصادرها بهدف رأسملتها بصفة دورية والاحتفاظ بها في ذاكرة المنظمة كأهم مورد يميزها عن غيرها من المنظمات في بيئتها ومحيط نشاطها.

1 - عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص31.

2 - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص152.

3 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، ط2، مرجع سبق ذكره، ص92.

4 - عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار ذكاء نظم الأعمال، دار البازوري، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص32.

5 - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص78.

6 - العمري غسان، عيسى إبراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية للأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص35، بتصرف.

2. أهمية إدارة المعرفة

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق وزيادة معدلات الابتكار والتجديد، وزيادة الضغوط التنافسية وما يترتب عليها من تقليص في حجم القوة العاملة، والتقاعد المبكر و فرار الكفاءات وتحولهم للمنظمات المنافسة،..... إلخ، فإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في تطبيقها ويترتب عليه ما يلي:¹

- **تحسين جودة المنتج أو الخدمة:** تقود إدارة المعرفة إلى الاستفادة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة وخارجها، بأفضل طريقة، من أجل تحسين العملية الإدارية والإنتاجية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، بحيث تكون سهلة الفهم ومرحبة وسريعة وأمنة.
 - **التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية:** تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأي منظمة من المنظمات.
 - **تشجيع الابتكار:** يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من أجل التحسين والتطوير، ويتطلب ذلك أن تكون لدى الأفراد والمديرين الشجاعة الكافية والمرونة في التعامل مع الأمور ولا يعني ذلك أن يكون هذا الابتكار عن طريق الإجبار أو الضغط ولكن من خلال التدريب والتعليم وإعطاء القدوة والمثل من قبل المديرين والقيادات.
 - **إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم:** يهدي تطبيق المعرفة إلى التعلم المستمر على المستوى التنظيمي، من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة، وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة، وبالتالي راسمها الفكري.
 - **تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم:** تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو والتطوير، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة، وفي ظل هيكل تنظيمي مرن وتكنولوجيا معلومات مناسبة، وإدارة فعالة للمعرفة، وما تؤدي إليه من تمكين للعاملين، ومن ثم تحسن عام في أداء المنظمة وارتفاع في مستوى الرضا بين العاملين فيها والمتعاملين معها، ففي دراسة أجريت على مؤسسات أوروبية، تبين أن حوالي 50% من الشركات التي عانت من نكسات قد فقدت من قبل أقدر العاملين فيها، وأن 13% منها عانت من خسارة في الدخل، نتيجة فقدانها لأحد المسؤولين المتخصصين وعلى معرفة عالية.
 - **تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها:** ويتم ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق عمل وجماعات الممارسة المختلفة التي تؤدي إلى التعارف بين الإدارات المختلفة، وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر، وتزداد الأهمية هنا في ظل قيادة واعية وراشدة تعطي المثل الأعلى وتشجع وتحفز على القيام بالجوانب المختلفة من إدارة المعرفة، مع متابعة التقييم المستمر للعملية نفسها والمخرجات الناتجة عنها وتحديثها أولاً بأول.
- ومن ناحية أخرى، "تحتاج كل المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة في هذا العصر إلى وجود إدارة للمعرفة تساعدها على توظيف الموارد المعرفة المتاحة لاستثمار فرص الأعمال واكتساب الميزة الاستراتيجية المؤكدة، فلم يعد كافياً أن يكون لدى المنظمة إدارة جيدة للمعلومات وإنما إدارة فاعلة للمعرفة، ذلك لأن المنافسة انتقلت ببساطة من المعلومات إلى المعرفة، ومن نظم المعلومات التقليدية إلى نظم إدارة المعرفة، وعلى هذا الأساس يمكن القول من دون مبالغة في توصيف الحقائق أن نجاح الإدارة الحديثة في قيادة منظماتها ومؤسساتها وشركاتها يعتمد بصورة جوهرية على نجاحها في إدارة الأصول المعرفية ورأس المال الإنساني من ناحية وقدرتها على تكوين توليفة متكاملة ما بين موارد تكنولوجيا المعلومات وموارد وأصول المعرفة من ناحية أخرى"².

¹ - السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2013، ص 175، 176.

² - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

3. أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق المقاصد التي تؤدي بمجملها إلى تميز المنظمة وريادتها وإن ممارسات إدارة المعرفة مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة وقد ذكر منها (الطيطي، 2010)(الزيادات، 2008)(الأكلي، 2008) كالآتي:¹

- تحديد وتوفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وتطبيقها في الوقت المناسب، وتخطيط جهود المعرفة فيها وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية التشغيلية.
- بناء قواعد معلومات لتوفير المعرفة واسترجاعها وتخزينها عند الحاجة إليها، وتسهيل عمليات تبادلها ومشاركتها بين جميع العاملين في التنظيم.
- الارتقاء بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه، وذلك بدعم الممارسات الأفضل للعمل المتمركزة حول المعرفة.
- الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بصورة أفضل، مما يساعد في تحقيق نتائج أفضل.
- مؤسسة المعرفة: إذ تعمل إدارة المعرفة على تنفيذ استراتيجية تشجع إدارات المنظمة وأقسامها على توليد المعرفة وتطبيقها وتبادلها والمشاركة بها ونشرها، بنا يعود بالمنفعة على المنظمة ويزيد من مكانتها التنافسية.
- زيادة الإنتاجية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعد على القيام بمهامهم بفعالية أكثر وإتقان أكبر.
- زيادة النمو، إذ تسعى المنظمات جميعها إلى تحقيق النمو في أعمالها كهدف استراتيجي رئيس، ويقصد بالنمو هنا الزيادة المستدامة في أي من مقاييس الأداء المعتمدة على المعرفة، مثل: الزيادات الحاصلة في العائد من الاستثمار، والحصة السوقية وخطة الإنتاج والحصول على أسواق جديدة، وغيرها.
- الإسهام في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة، وذلك من خلال ابتكار المعرفة الجديدة، واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة وجذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات.
- تجدير ثقافة التعلم في المنظمة، وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد وتحفزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- تجدير ثقافة الإبداع والابتكار في المنظمة.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- إيجاد القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها، والجودة المعلوماتية، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- الارتقاء بدرجة رضا الزبائن، وذلك من خلال تجويد المنتجات والخدمات المقدمة إليهم ومن خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة.
- إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء مدخل إدارة المعرفة وتطبيقه.

ويرى المؤلف أن إدارة المعرفة تكتسب أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لإدارة المعرفة، وهي توفير المعرفة المنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يحقق أهداف المنظمة الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. وأنا شخصياً أوافق المؤلف في رؤيته.

¹ - منال هاني قطيشات، مرجع سبق ذكره، ص55، 54.

المطلب الثاني: مميزات إدارة المعرفة

إن مفهوم الإدارة عموماً يستوجب وجود عناصر ومبادئ وأبعاد تقوم عليها هذه الإدارة، وهو ما تتميز به كذلك إدارة المعرفة كما سيأتي:

1. عناصر إدارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة من العناصر التالية:¹

- **المحتوى:** هو العنصر الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية المبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عمليات تطوير أداء المنظمات.
- **العمليات:** وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى تحديث وتطوير للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث الكمية والنوعية ومدى صلتها بالموضوع المطروح.
- **التكنولوجيا:** وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي تعمل على إيصال المهام المطلوبة.
- **الأفراد:** تقوم المنظمات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة، ومشاركتها واستخدامها بسبب قدرتهم على الرد السريع على العملاء وخلق أسواق جديدة وتطوير المنتجات والسيطرة على التكنولوجيا الحديثة.

2. مبادئ إدارة المعرفة

إدارة المعرفة مبنية على توليفة من المبادئ الأساسية بالضرورة في أي منظمة، رغم اختلاف هذه التوليفة من منظمة لأخرى، فهذه المبادئ لا تعتبر قوانين وليست قواعد ثابتة إنما هي مجرد مداخل مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لإدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، ومن هذه المبادئ انتقيت التالي:²

- **إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة:** إن المعرفة تعد أصل من أصول المنظمة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن.
- **توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية:** إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تقدم حلولاً لمشكلات المنظمة لوحدها بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الفكرية والإنسانية والاجتماعية.
- **إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة:** لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة رأس المال الفكري في المنظمة.
- **تبصير المعرفة أفضل من نمذجتها:** إن تقنيات تبصير المعرفة من مخططات تمثيل التدفقات المنطقية أو تقنيات تحليل المضمون أو رسم خرائط المعرفة هي أكثر فعالية وأقوى على البقاء وهي الأقدر على تمثيل وتوصيف المعرفة بمضامينها العلمية والتطبيقية والإنسانية، على غرار محاولة نمذجة المعرفة وتأطيرها في قوالب رياضية أو إحصائية أو كمية بقوالب ومصفوفات ذات أبعاد محددة قد يكون مصيرها الفشل. صحيح أن هذه النماذج مفيدة لكنها لا تستطيع أن تحيط بحركية المعرفة وعلاقاتها البيئية.

¹ - إبراهيم الخلوف المللكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 107، 108.

² - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 49-52، بتصرف.

● **المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها:** إن المشاركة بالمعرفة خاصة المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية من الصعب التشارك بها مع الآخرين، وقبول انتقالها كونها تمثل القوة والقدرة والتميز لصاحب المعرفة، وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو ابتكار معرفة جديدة.

● **النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط:** لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في منظمة ما وعن استثمار رأس المال الفكري ما لم تستطع المنظمة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها، وهذا يعني ضرورة وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والتشارك بالمعلومات والمعارف والنفاذ السهل والشفاف إليها.

● **لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة:** إن إدارة المعرفة ليست كالأرارات الأخرى لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات مستهدفة، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن النشاط لن يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك لأن طبيعة عمليات إدارة المعرفة متداخلة بنوياً مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المنظمة.

3. أبعاد إدارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة من عدة أبعاد، تعد أمراً لازماً لا بد منه كضرورة حتى تتم إدارة المعرفة بنجاح داخل تنظيمات المنظمات وهي:¹

- **البعد الإدراكي:** يجب تطوير مجموعة من الأبنية المتكاملة التي يمكن استخدامها لمناقشة المعرفة التنظيمية، وتتطلب القاعدة النظرية الفكرية لإدارة المعرفة مدخلاً بيانياً متعدداً أو مناقشة نظرية لهذه المعرفة، لذلك يستوجب عليها أن تتكيف مع حاجات التنظيم.
- **التغيير:** يرتبط التغيير بالثبات والاستقرار ولذلك يجب أن تخاطب إدارة المعرفة ما يحيط بالمنظمات، فالتغيير نفسه يحدث عندما يتغير المنظمة.
- **قياس المعرفة:** يعد القياس آلية هامة للتكامل داخل التنظيمات، لذلك فإن تصميم نظام لقياس المعرفة يعتبر أحد الأهداف الرئيسية للتنظيم.
- **الهيكل التنظيمي:** ينبغي النظر للتنظيمات على أنها عمليات معرفية ومناقشة طرق تطبيقها وهياكل الاتصال الرسمي والغير رسمي التي تحسن من عمليات معالجة المعرفة، ويتضمن ذلك تحديد الدور والمسؤوليات الجديدة التي تتطلب إدارة فعالة للمعرفة.
- **محتوى المعرفة:** إذا ما نظرنا للمعرفة على أنها منتج في حد ذاته فإن المنتج النهائي يكون بطرق متعددة، فقد يرتبط المحتوى بمهارات الأفراد، وفي حالة إدارة المعرفة يتم استخدام نظم إدارة المهارات والخبرات المعرفية.
- **الأدوات:** وتتضمن طرق ومناهج إدارة المعرفة وتمثيلها وأيضاً البنية التحتية التي تتكون من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يتم استخدامها لتدعيم العمليات المعرفية وإدارتها.

4. وظائف إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة كإدارة وظيفية في منظمات الأعمال بمجموعة من الوظائف الأساسية المهمة، فلها دور مهم في نجاح المنظمة الحديثة، وهناك وظائف متعددة للمعرفة ذكرها (الزيادات، 2008)(الهمشري، 2013) هي كالآتي:²

- تحديد موارد المعرفة التي تمتلكها المنظمة و طبيعتها ومحتواها وأشكالها وطرق الوصول إليها، واستخدامها و معوقات استخدامها، وإدامتها، والقيمة التي يمكن أن تضيفها، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية للمنظمة، والعمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة كي تؤدي إلى ممارسة الوظائف بدرجة عالية من الفعالية.

¹ - عصام نورالدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 62.

² - منال هاني قطيشات، مرجع سبق ذكره، ص 58، 57.

- الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، وتتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة استراتيجية المعرفة وتطبيقها بهدف تنظيم الموارد الفكرية والتنظيمية والتكنولوجية والإبداعية واستثمارها داخل المنظمة وخارجها.
- تنظيم المعرفة وإاحتها، وتتضمن أنشطة تصنيف المعرفة (ترتيبها وتبويبها وترميزها) وخزنها واسترجاعها وبثها وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.
- بناء نظم المعرفة (K. System) وتعني هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط النظم المحسوبة التي تستند إلى قواعد المعرفة (K.bases) وتصميمها وتشغيلها ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم، مثل: نظم المعلومات التنفيذية، ونظم مساعدة القرار، ونظم المعلومات الإدارية وغيرها.
- تنمية العقل الجمعي وتطويره وتتضمن هذه الوظيفة استمرار رأس المال الإنساني في المنظمة وإعادة تعليمه وتدريبه بصورة مستمرة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والحفاظ عليها وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين والقائمة على الاحترام والثقة والتعاون الفاعل، بما يساعد على تقاسم المعرفة وتشاركها وإيجاد شبكات المعرفة التعاونية بينهم.
- إدارة التعاضد (Synergy) وتعني هذه الوظيفة بناء فرق العمل وتشجيع العاملين والوحدات الإدارية على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر للعمل المعرفي وللمنظمة ككل.

المطلب الثالث: عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة

1. عوامل النجاح في إدارة المعرفة:

حدد العديد من الباحثين قواعد عدة أو منهجيات لنجاح إدارة المعرفة، حيث اشترطوا دمج مبادرة إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال للمنظمة ودمجها في ثقافة المنظمة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم. ويمكن تلخيص عوامل النجاح لإدارة المعرفة في النقاط التالية:¹

(Rastogi,2000 :44) :

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- التشجيع والمكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- دفع العاملين للتطور والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.
- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات، ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في منظماتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

¹ - صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص 123-125.

- ابتكار المنظمة غير المحدود (Boundaryless)، والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقييد بالولاء الوظيفي والبحث أيضاً عن الأفكار من أي مكان آخر.
- تذكر أن في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم، هو دافع قوي وهدف قوي، يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة.
- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت، حيث إن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الاستراتيجية، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الناس المستمر.

2. عوامل الفشل في إدارة المعرفة

حدد (Fahey & Prusak, 1998) عدداً من الأخطاء يمكن أن يؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة، وهو:¹

- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، سيما المعرفة الجديدة.
- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية و كامنة في عقولهم.
- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.
- عزل المعرفة عن استعمالها.
- ضعف التفكير والاستنتاج العقلائي، أي الفشل في تحدي صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات و المعتقدات السائدة.
- التركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل.
- الفشل في إدراك أهمية التجريبية.
- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجهاً لوجه).
- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

المبحث الثالث: عمليات وآلية إدارة المعرفة

يظهر جلياً لكل باحث في حقل إدارة المعرفة، اجتهد الباحثين في هذا المجال من خلال تنظيرهم لمفهومها ومحاولة إعطاء صيغة عملية تسهل آلية بناء هذا المفهوم في بيئة عمل المنظمات، وذلك من خلال اقتراح بعض المتطلبات في المطلب الأول والعمليات في المطلب الثاني والاستراتيجيات في المطلب الثالث وكذلك منهجية تنفيذ نظام إدارة المعرفة .

المطلب الأول :متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

¹ - صلاح الدين الكبسي، نفس المرجع السابق، ص126، 125.

إن نجاح مبادرات إدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة المنظمة من خلال توفر ظروف وشروط معينة لدى المنظمة، وهي بمثابة محددات تقيس نجاح المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تستوجب توافر العناصر الآتية:¹

تكنولوجيا المعلومات: تشير تكنولوجيا المعلومات حسب البعض إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعرفة في شكل إلكتروني، حيث تلعب دوراً هاماً في تبني مبادرات إدارة المعرفة وهناك من يراها أهم محدد لنجاح تطبيقها.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعايير والسلوك واتجاهات الأفراد وجماعات العمل التي تحدد العلاقات بين الفرد وجماعات العمل داخل المنظمة، فهي تلعب دوراً حيوي في نجاح أو فشل المنظمات حيث تؤدي إلى نجاح المنظمة إذ ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، كما قد ينتج عنه فشل المنظمة إذ ما نتج عنها معوقات.

الهيكل التنظيمي: ويقصد به عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل لتحديد الرتب والوظائف وتوزيع المسؤولية محددًا بذلك عدد الوظائف والمستويات التنظيمية وقد يكون الهيكل التنظيمي معاوناً لإدارة المعرفة من جهة ومعيقاً لها من جهة أخرى.

القيادة: وهي القدرة على إقناع الأفراد والتأثير عليهم وحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة، حيث تعد القيادة أهم محددات نجاح المنظمة من عدمه، باعتبار أن القائد هو المسؤول الأول فيها ومركز اتخاذ القرار بغض النظر عن طبيعة المنظمة، إذ يجب على القائد انتهاج سلوك أو نمط قيادي يتيح للأفراد الاتصال والتفاعل الكامل لتشارك معارفهم.

تقنية المعلومات: تلعب تقنية المعلومات دوراً أساسياً ومحورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أيضاً في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة في المنظمة، ويمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة، الأول مكون جميع أنشطة المنظمة التي يجب أن تعكس الاستراتيجية العامة والسياسات والممارسات اليومية في المنظمة والثاني مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتجديدها.

من الملاحظ أن بعض الباحثين يستخدم مصطلح إدارة المعرفة للدلالة على نظم إدارة المعرفة أو يستخدم نظم إدارة المعرفة في سياق الحديث عن وظائف إدارة المعرفة مما يدل على وجود نوع من الالتباس في مضمون كل من المصطلحين، على أية حال، يمكن القول أن إدارة المعرفة هو اسم الدلالة الشامل لكل روافد المعرفة ونظريات التعلم والإدراك والذكاء التي تصب في حقل إدارة المعرفة، بينما تشير نظم إدارة المعرفة إلى أدوات وتقنيات ونظم تكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة التنظيمية تخزيناً واسترجاعاً وتوزيعاً ونقلًا، بعبارة أخرى، تعتبر نظم إدارة المعرفة بعداً أساسياً من أبعاد إدارة المعرفة ووجهها مهما من الأوجه المرئية والملموسة لإدارة المعرفة وتطبيقاتها في أنشطة الأعمال المختلفة.

¹ - السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 179-183، بتصرف.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

1. مفهوم عمليات إدارة المعرفة

إن المفتاح المؤدي إلى فهم إدارة المعرفة ونجاحها يكمن في عملياتها وكيفية تنفيذها على أكمل وجه بالمنظمة، وأجمع المفكرون والخبراء في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام كما يشير "King" إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة.¹

2. عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق تام حول تصنيف أو ترتيب تلك العمليات، قال بعض العلماء أن عمليات إدارة المعرفة تتكون من ثلاث عمليات هي: توليد المعرفة، المحافظة على المعرفة، نشر المعرفة، في حين يرى البعض أنها أربعة عمليات و هي: توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، ولقد لخص بعض الخبراء عمليات إدارة المعرفة في أربع خطوات ذكرها كالاتي:²

تكوين المعرفة: هي عملية دورية تبدأ عندما يتم انتقال المعرفة من فرد إلى آخر داخل المنظمة، وتحتاج عملية تكوين المعرفة إلى الإبداع الذي بدوره يحتاج من يديره.

تنظيم المعرفة: يتم تنظيم المعرفة نتيجة للكم الهائل من المعلومات، حيث أنه من الضروري، تجميع وترتيب، تنظيم وتصنيف هذه المعلومات عن طريق استخدام الحسابات وتقنيات المعلومات.

تقاسم المعرفة: لكي يتم تقاسم المعرفة ونشرها، لابد أن يعمل مديرو المعرفة على إيجاد ثقافة تنظيمية تحث على تقاسم المعرفة والمشاركة فيها داخل المنظمة، عن طريق استخدام تقنيات إدارية مثل التقويم السنوي لأداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى المكافآت والحوافز التشجيعية.

استخدام المعرفة وتطبيقها: بعد أن تتم عمليات التكوين والتنظيم والنشر والتقاسم، لابد من استخدام المعرفة وتطبيقها في تحقيق الفائدة المرجوة منها.

بينما يشترك كل من (علي، 2013) (محمد، 2017) في أن عمليات إدارة المعرفة أربعة خطوات، لكن تختلف المسميات، وهي كالتالي:

اكتساب المعرفة: وتعني الحصول عليها من مصادر مختلفة مثل (الخبراء والمتخصصون، المنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أرشيف المنظمة) وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، حضور المؤتمرات وورش العمل، واستخدام المنشورات ووسائل البريد الإلكتروني والتعلم الفردي.

تخزين المعرفة: يتم تخزين المعرفة بعد اكتسابها من خلال عدة طرق، ومن أهمها:

- يقوم العامل في المنظمة بتسجيل كل يحدث له، وأية معلومات جديدة في مكان معين، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة في حال أرادوا الاطلاع عليها في أي وقت، ويمكن أن يتم التسجيل في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي.

¹ - صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص67، بتصرف.

² - منال هاني قطيشات، مرجع سبق ذكره، ص62، 61.

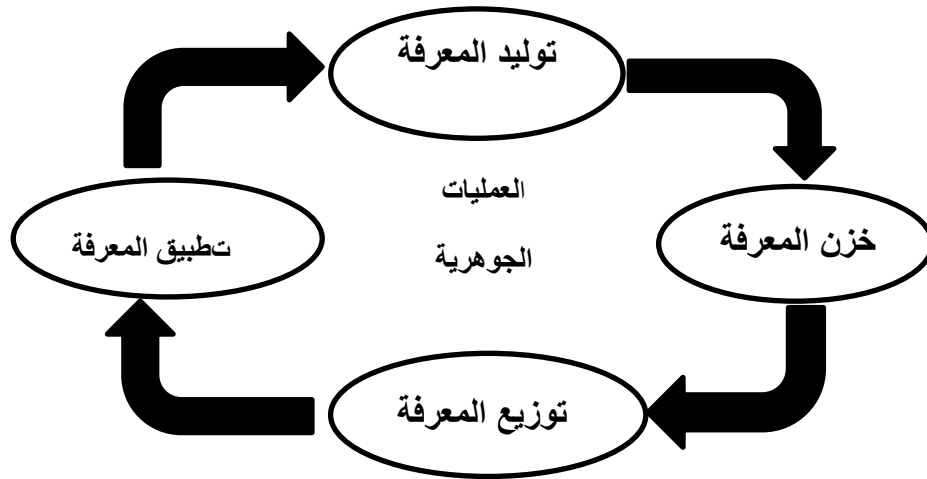
- يقوم شخص مسؤول بجمع المعلومات، وتخزينها بدقة، بحيث يسهل استخدامها من الجميع، دون اهتمام بتحليل وتنقية المعرفة، أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة ومتاحة للجميع.
- قيام كل فرد من أفراد المنظمة بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة، وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، بحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.
- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتخزينها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعي أن يتم تداولها بسهولة ونشرها، واستخراجها بدقة ويسر.

نقل المعرفة: وهي الخطوة الثالثة من خطوات إدارة المعرفة، ولها عدة صور فعالة لنقل المعرفة منها: البريد الإلكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، وذلك لتوزيع أفضل للمعرفة، وإتاحة الفرص للعاملين للتساؤل والمناقشة، وتحليل المعلومات برؤى مختلفة، تعتمد عملية نقل المعرفة على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية، الطرق الرسمية هي التقارير والرسائل والمكتبات والمؤتمرات والندوات الداخلية، وخصص الفيديو والمحادثات الصوتية والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر، أما الطرق الغير رسمية فتتمثل في، تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض وفرق العمل، لكن نقل المعرفة تتأثر بعدة عوامل مثل: تكلفة شراء الأجهزة أو اقتناء تكنولوجيا، أو عند عقد المؤتمرات والندوات، كما يمكن أن تتأثر عملية نقل المعرفة باحتمالية تغيير المحتوى المعرفي، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

تطبيق المعرفة: وهي الخطوة الأساسية في عمليات إدارة المعرفة، وهذه الخطوة لها عدة متطلبات ومنها تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة المناسبة للمعرفة، واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام، وحذف بعض الأجزاء الغير منسقة، وإعادة تصحيح المعرفة، وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد عليها واستبعاد المتقادم.

وبنفس المعاني السابقة لمختلف عمليات إدارة المعرفة لخصها (الكبيسي)، في أربعة عمليات أساسية وضرورية في أي منظمة تنتهج إدارة المعرفة كمتغير جوهري لإدارتها أعمالها مهما كان نوعها، وسماها العمليات الجوهيرية لإدارة المعرفة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (08) العمليات الجوهيرية لإدارة المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

كما لخص نجم عبود نجم، بعض تقسيمات هذه العمليات لبعض المفكرين باختلاف وجهات نظرهم في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): عمليات وممارسات إدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان E. Turban	1- إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية
	2- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة - جلب المعرفة الخارجية للمنظمة
	3- تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة في ضوء الواقع الجديد
	4- خزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة - تخزينها في مستودع يسهل الوصول إليها
	5- إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	6- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان
لاودون و لاودون Laudon & Laudon	1- الحصول على المعرفة وتميزها	- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية - تمييزها بطريقة ملائمة - أنظمة الذكاء الصناعي
	2- إنشاء المعرفة	- التوصل إلى المعرفة الجديدة - أنظمة العمل المعرفي (KWS)
	3- تقاسم المعرفة	- جعل المعرفة متاحة للتشارك - أنظمة التشارك الجماعي (برمجية التشارك الجماعي والشبكة الداخلية)
	4- توزيع ونشر المعرفة	- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر - أنظمة المكتب

1- تحديد المعرفة	- روتينيات و عقود المنظمة - ذات صلة بأعمال المنظمة
2- اكتساب المعرفة	- التوصل للمعرفة وتوثيقها - جعلها متاحة للجميع
3- توليد المعرفة	- معرفة جديدة/البحث والتطوير - معرفة جديدة/الزبون
4- التحقق من صلاحية المعرفة	- حقوق ملكية المعرفة - قابلية استغلالها
5- نشر المعرفة (صریحة/ضمنية)	- داخل/خارج المنظمة (معرفة صريحة) - داخل الشركة/ضمنية (الممارسات والمنافسة)
6- تجسيد المعرفة	- تحويل المعرفة إلى قيمة - التدريب - ثقافة الشركة
7- تحقيق المعرفة	- الوعي بأصول المعرفة - تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن
8- استغلال وتطبيق المعرفة	- تحقيق أهداف محددة - استخدام المعرفة في الحوار

مارك دوديسون
Marck Daudison

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 97، 98.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة

1. مفهوم استراتيجية المعرفة

إن أصل كلمة استراتيجية يرجع للحضارة اليونانية وهي مستوحاة من كلمة (Strateges) بمفهوم الخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب بمعنى عملية وضع الخطط في المعارك، واستخدمت من طرف المنظمات في إدارة الأعمال لتوافق المعنى، فالاستراتيجيات وخطط العمل هي "ترجمة الأهداف المؤسسية إلى مجموعة نشاطات وإجراءات ووضع خطط عمل تنفيذية ومن ثم تحديد آليات لمتابعة هذه الخطط".¹

تعتبر إدارة المعرفة نظام مفتوح ينمو مع نمو المنظمة ونمو متطلباتها من المعرفة، وتعتبر استراتيجية المعرفة كونها خطة لتوصيف الكيفية التي تقوم المنظمة بموجبه بإدارة معارفها بشكل أفضل لفائدتها وذوي المصالح فيها، وإن استراتيجية المعرفة الجيدة هي التي تأخذ بنظر الاعتبار الموازنة بين الاستراتيجية العامة وأهداف المنظمة، وهي كذلك مخطط تموضع المعرفة في المنظمة فالمنظمة كيان وبناء إنساني و المعرفة عنصر متكامل ضمن النشاط الإنساني، وتساعد استراتيجية إدارة المعرفة في الآتي:²

- زيادة الوعي والفهم بإدارة المعرفة في المنظمة.
- توصيف حالة الأعمال (Business case) وتحديد الفوائد الكامنة.
- كسب التزام الإدارة المتقدمة لصالح نظام إدارة المعرفة.

¹ - بلال خلف السكرانة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2019، ص 358.

² - ليث عبد الله الفهيو، مرجع سبق ذكره، ص 85، 86، بتصرف.

- تشجيع تهيئة الموارد لأغراض تنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- بناء الخبرات الناجمة عن اكتساب ومشاركة المعرفة على مستوى المنظمة.
- تقديم خطة واضحة حول الوضع الراهن والوضع المنشود وكيفية التخطيط لتحقيق ذلك.

2. استراتيجيات إدارة المعرفة¹

• استراتيجية اكتساب المعرفة: (Strategy of Acquisition Knowledge)

إن اكتساب المعرفة حسب رأي (Prusak & Davenport, 2000: 52) هي الطريقة الأكثر مباشرة وفعالية لاكتساب المعرفة بعد التقاطها، ويتم ذلك عادة من خلال شراء منظمة أو الحصول على الأفراد الذين يمتلكون المعرفة. وعند قيام منظمة بشراء أخرى يكون التركيز على الحصول على مهارات فريق الإدارة العليا، أي أن المنظمة التي تقوم بشراء منظمة أخرى بهدف الحصول على ما تملكه هذه الأخيرة من معرفة، إنما تقوم بشراء المعرفة الموجودة في عقول هؤلاء الأفراد المتحولين إليها، وربما تشمل عملية الشراء أيضا التقاط معرفة مبنية في شكل وثائق أو شكل محسوب.

وقال (Marquardt, 2002: 33) أن اكتساب المعرفة يتم ويوضح من خلال عدد من العمليات التي تبدأ بالبحث الجاد وتنتهي بالإبداع، ويرى أن النوع الذي يتم اكتشافه أو اكتسابه يكون من خلال حل المشكلات ومن خلال التجريب يمكن بالتالي أن يكون أكثر قيمة بالنسبة للمنظمة.

ولابد من التأكيد أن أهمية ابتكار المعرفة الجديدة، حيث عندما تتغير الأسواق، فالمنظمة الناجحة هي التي تكتسب المعرفة الجديدة باستمرار. وأكد (Takeuchi & Nonaka) و (Tongxin Zhuang) على أن اكتساب المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:

الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وقدما أربع طرق تكتسب بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي:

- **المعرفة الاجتماعية (المشتركة) Socialization:** والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية.
- **المعرفة الخارجية (الاتجاه إلى الخارج) Externation:** التحول من الضمنية إلى الظاهرة فعن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي.
- **المعرفة التركيبية Combination:** وهي التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة كما في المدارس والكلية.
- **المعرفة الداخلية Internalization:** والتي تؤكد على التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

إن عملية اكتساب المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها، وهذا ما أشار إليه أيضاً (Coffee, 2000) عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين، لكن من الممكن أن يتم اكتساب المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي.

¹ - ليث عبد الله القهيوي، نفس المرجع السابق، ص 98-100.

• استراتيجية تمثيل المعرفة: (Strategy of Knowledge Representation)

إن عملية تمثيل المعرفة تعد من الأمور المهمة والتي تعمل على استخلاص الحلول من خلال وضع السياسات الصحيحة لإيجاد الحلول وبناء استراتيجية واضحة لها تفني بالغرض، وتعني الكيفية التي يخزن فيها الأفراد ما يعرفون ومن ثم إخراج هذه المعرفة الملائمة لوضع الحلول الملائمة للإشكاليات في المنظمة، أو لتطوير العمل فتمثيل المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج، وعلى ضوء هذا التمثيل يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التمثيل معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأفراد الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التمثيل من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التمثيل.

وقد تم تحديد عدة طرق لتمثيل المعرفة والتي تعد من الأولويات وهي:

- **تمثيل المعرفة في هيئة قواعد:** تستخدم في تمثيل الخبرات العملية، حيث يقوم مهندسو المعرفة (Engineers Knowledge) باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صور قواعد.

- **تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية: Semantic Net:** تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الأصول والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الأصول أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك.

- **تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية Formal Semantic:** وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، إن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ.

إن تمثيل المعرفة وامتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرة، والجدير بالذكر هنا هو اختلاف الأفراد والمنظمات في القدرة على امتصاص وتمثيل المعرفة لعدة أسباب، مثل السعة الامتصاصية، والقدرة، وإمكان الاتصال بين كل من المصدر والهدف، وهذا يؤدي إلى اختلاف إمكانات الأفراد والمنظمات في تمييز قيمة المعرفة الجديدة وهذا ما أشار إليه (Finke & Vorbeck, 2001) عندما أكدوا أن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم و الاتصال.

• **استراتيجية المشاركة في المعرفة (Strategy of Sharing Knowledge):** إن عملية المشاركة في المعرفة لما لها من أهمية كبيرة تستدعي وضع استراتيجية لها للعمل تطور وتقدم المنظمة. فالمشاركة في المعرفة هو جزء مهم من مهام العامل لأنها أحد الآليات التي يتم من خلالها التعلم والابتكار، فمشاركة المعرفة تحدث عادة في الشبكات الغير رسمية بالمنظمة عبر التفاعل الاجتماعي، وقد اقترح العديد من الكتاب استخدام التحليل الاجتماعي لدراسة شبكة العلاقات وتبادل المعارف في الشركات لتحديد العوائق بشأن مشاركة المعرفة.

يقصد بعملية المشاركة بالمعرفة تداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل المنظمة ومع الأواسط الخارجية، وأشار (Marquard, 2002) إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود أو بشكل غير مقصود:

- **الشكل المقصود:** ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، التقارير، النشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

– **الشكل الغير مقصود:** ويعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات الغير رسمية، والقصص والأساطير، وما يشبه ذلك، ويعد كل من (Prusak & Davenport) و (Wiig) وسائل أخرى لمشاركة المعرفة، مثل: لقاءات أعضاء المنظمة عند برادات المياه، وفي غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها الأفراد بالمنظمة، وإقامة معارض المعرفة، والمنتديات المفتوحة، واستخدام الانترنت ومجموعات المحادثة، واجتماعات ولقاءات ما بعد العمل، كما يؤكد (Fernandas etal) على أهمية البيئة التعاونية، ومخازن المعرفة، والتدريب، وفرق العمل في دعم مشاركة المعرفة حيث اعتبرها من أهم متطلبات مشاركة المعرفة.

– **التدريب:** يعتبر التدريب من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المنظمات، بالتالي لابد من الاهتمام بالتدريب بالذات وأن نظم العمل المعرفي تستخدم الكثير من الوسائل والأدوات المتخصصة التي تتطلب قدرة حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معها، فالأفراد يحتاجون لتدريبهم على استخدام هذه الوسائل والأدوات لغرض تحسين مشاركة المعرفة والتأكد من أن معارف جديدة وخبرات جديدة سيتم إيجادها في المنظمة، مما يدعم ويزيد مشاركة المعرفة.

• استراتيجية توظيف المعرفة (Strategy of Utilization of Knowledge)

– إن استراتيجية توظيف المعرفة تعد من الأمور ذات الأهمية لما لها من عوائد على التنمية، تعمل على وضعها على الطريق الصحيح والاستفادة من المعرفة فيها واستغلالها بطريقة استثمارية تعود عليها بالفائدة، فهي عملية استثمار المعرفة المتوفرة أو التي يمكن توليدها لتحقيق ميزة أو مشكلة قائمة، وأن ناتج عملية التوظيف ينتج عنه توسع المعرفة الموجودة.

– إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو توظيف المعرفة المتاحة للمنظمة، لإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة، ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار (Burke) إلى المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها.

– إن توظيف المعرفة تسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتوظيف المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفريق من قبل خبراء متمرسين.

يجب أن توظف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى توظيف المعرفة يجب استهداف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف، ويقود هذا بالضرورة إلى ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة ككل، فمثلاً إذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية استراتيجية فهي المرشحة الأولى لتوظيف المعرفة.

إن توظيف المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو ما يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية منظمة في إدارة المعرفة متوقف على حجم المعرفة المنفذة.

خلاصة الفصل

تعتبر إدارة المعرفة أهم متغير في إدارة الأعمال إذا ما قورنت بالمتغيرات الأخرى، وتمثل هذه الأهمية في إدارتها للعامل البشري من الناحية المعرفية بحيث يعتبر هذا العامل بدوره هو الآخر، أهم عنصر من عناصر المنظمات وكأهم مورد من موارد المنظمات إذا ما قورن كذلك بالموارد الملموسة والمادية التي تسهل حيازتها بالنسبة للمنظمات، أما المعرفة كمورد بشري غير ملموس هو العلامة الفارقة بين المنظمات والتي أصبحت أولوية تحرص على تنميتها و استقطابها لخلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية وبلوغ الأهداف الاستراتيجية وكل هذا في ظل التطور التكنولوجي والذي يظل شيء يمكن للمنظمات نسخه ونقله حسب حاجاتها وامكاناتها المادية. على عكس الموارد البشرية التي مهما تشابهت ظروف عملها أو مستواها أو بيئتها إلا أن هناك فروقات بينها، بل هناك فروقات حتى بين موظفي المنظمة الواحدة وهذا طبعاً من ناحية التفاوت المعرفي.

ومن خلال ما تقدم في هذا الفصل من تعريفات للمعرفة وإدارتها، تتضح لنا جلياً أهمية هذا العنصر أو بالأحرى المورد البشري، ويكشف الحقائق عن ما تملكه المنظمات من طاقات معرفية يمكن لها أن تستغله وتستثمر فيه للرفع من الذاكرة التنظيمية والقاعدة المعرفية فيما يخدم كل مواردها البشرية وبالتالي الانفراد بميزة تنافسية خاصة بما تمنحها الثقة والاستقلالية.

فمع مرور الوقت، الأفراد الناشطين في المنظمات يكتسبون ويطورون في نفس الوقت خبرة ومعرفة ذات قيمة لا تقدر بثمن وإن الاحتفاظ بهذه المعرفة هو التحدي الرئيسي للمنظمات خاصة لما تعتمد على موارد فكرية محدودة لمواجهة الغياب الطويل أو هجرة الموارد الجوهرية في صورة الأفراد الحاملين لهذه المعارف كواقع تنظيمي مفروض على المنظمات والذي يفرض بدوره عليها وجوباً وضع أدوات وطرق وإجراءات واستراتيجيات لنقل وتحويل هذه المعارف، محاولة منها للحد من خسارة الخبرات والرأس المال الفكري لديها وهذا التوجه هو أساس قيام إدارة المعرفة في إدارة المنظمات والأعمال.

من هذا الحديث والبيان كله يتبين لنا أنه لا غناً عن المعرفة وإدارة المعرفة، التي هي مصدر التفوق والتفرد والإبداع وأيضاً التكنولوجيا، وأهم ما أختتم به الفصل هو ضرورة إدراج إدارة المعرفة في إدارة المنظمات وإدارة الأعمال.

الفصل الثاني

المقاربة النظرية للأداء الوظيفي

تمهيد:

يعدّ مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في علم الاقتصاد، خاصة في مجال إدارة الأعمال، و رغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا كان الحرص على أن يكون موضوع هذا الفصل توضيح لهذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدّمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء، وبعد ذلك إلى جوانب الأداء مع إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة و الأداء الوظيفي، وبهدف الإلمام أكثر بهذا الموضوع قمت بمعالجة هذا الفصل في المحاور التالية:

المبحث الأول: الأداء كمفاهيم أساسية.

المبحث الثاني: تقييم وتقويم الأداء.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

للأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير كل مكون من مكونات المنظمة وهو من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الأداء: هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة سواء بدنيا كان أو فكري بمساعدة آلة أو بدون خلال زمن محدد أثناء القيام بالمهام المكلفون بها¹

إن مصطلح الأداء يعني تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد، من أجل هدف معين ويختلف هذا الهدف باختلاف أصحاب المصلحة في المنظمة.

"ويرجع أصل كلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية performance والتي تعني الإنجاز، التنفيذ، النتائج، وبالتالي يقصد بالأداء تنفيذ الأعمال بناء على هدف أو مجموعة من الأهداف مع مراعاة النتائج المترتبة عن هذه الأعمال".²

"أما الأداء فهو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف، والأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المنظمة، أي أنه يعني النتائج التي يحققها الفرد للمنظمة نتيجة للعمل المؤدى".³

ويورد علماء الإدارة والاقتصاديون التعاريف التالية للأداء نلخصها بالآتي:⁴

- الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته واحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والأساليب المطلوبة.
- الأداء هو العمل الذي تكلف به المنظمة عاملا معيناً، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تناسبها المنظمة ويؤدي بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط لمنطية الإنتاج وسلوكية العاملين.
- الأداء هو النشاطات المنظورة والضمنية أي الحقيقية المحسوسة وغير المحسوسة التي يتركز عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاثة هي: كمية العمل، نوعيته ونمطه.

"ويعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁵

إن الأداء مصطلح بمفهوم شامل وهام بالنسبة لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها و تباين نشاطاتها، فتواجدها حاضرا ومستقبلا مرتبط بقدرتها على أداء المطلوب دائما وأبدا في ظل ظروف البيئة الشديدة التغير نظرا للتطور الحاصل باستمرار جراء الديناميكية المعرفية، كواقع يفرض نفسه بسرعة رقمية مهمة تفرض بنفسها هي الأخرى على المنظمات ضرورة التأقلم مع التغير بالتحسين المستمر للأداء والارتقاء للأداء المفروض من المنافسة كحد أدنى للتميز، ثم خلق ميزة تنافسية جديدة خاصة بها، عن طريق صنع معرفة جديدة تفضي إلى توليد قيمة مضافة كهدف استراتيجي لرؤية مستقبلية تدخلها حيز الريادة.

¹ - بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص 317، بتصرف.

² - وفاء رايس، مداخلة بعنوان دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر، جامعة شلف، 2011، ص 04.

³ - مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2020، ص 29.

⁴ - مجيد الكرخي، نفس المرجع السابق، ص 29، 30.

⁵ - أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2020، ص 239.

وبالتالي، يمكن تعريف مفهوم الأداء للمنظمة على أنه مستوى تحقيق النتائج فيما يتعلق بالجهود المبذولة والمواد المستهلكة، فالأداء كمفهوم يعتمد إلى حد كبير على مفاهيم الفعالية و الكفاءة كمعيارين للأداء.

فيما يتعلق بمأذنين المعيارين، بدأ بورغنيون Bouguignon (1997) بتجميع معنى كلمة الأداء، في مجال الإدارة، حول ثلاثة معاني أولية، وهي¹: المعنى الأول، هو نجاح الأداء: بمعنى يكون الأداء مرادفا للنجاح عندما يمكن الحكم على القيمة فيه من طرف وجهة نظر المراقب كإطار مرجعي يمثل النجاح.

المعنى الثاني، هو نتيجة الأداء: هنا يشير للأداء كنتيجة للقيام بأداء إجراء دون الحكم على القيمة فيه مع التأجيل اللاحق لتقييم النتائج.

المعنى الثالث، هو إجراء الأداء: ينظر للأداء هنا كإجراء أو عملية، يتم فيها تنفيذ مهارة ما، والتي تعد إمكانية للمنظمة.

أما بالنسبة لمفاهيم الكفاءة و الفعالية كمعايير مرتبطة بالأداء فهي:

"الكفاءة: وتمثل العلاقة بين المواد والمخرجات المتحققة وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتتجسد في مقدار المدخلات المتمثلة بالموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وتعبير آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وبموجبها تكون المنظمة كفئة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أي تحقيق أعلى الأرباح وأفضل مستوى من الجودة.

وتصاغ معادلة الكفاءة بشكل رياضي كما يلي: الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات

الفعالية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، وتقاس في قدرتها إلى بلوغ نتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعية، وبذلك فإن الفعالية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها.²

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الوسائل المستعملة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \quad , \quad \text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المخرجات المخططة}} \quad 3$$

الفرق بين الأداء و الإنجاز:

" إن الأداء: (Performance) يعتبر ركنا أساسيا لوجود الكفاءة، ويقصد به أداء مهام على شكل أنشطة أو سلوكيات آنية ومحدد وقابلة للملاحظة والقياس، وعلى مستوى عال من الدقة والوضوح.

أما الإنجاز: (Acheivement) فيعبر عنه بإتمام العمل في نهاية المهمة بعد التغلب على جميع الصعاب والتحديات التي تواجه ذلك النشاط

أو العمل بعد أن تم تحويل كل ذلك إلى نتائج ملموسة أضيفت إلى النتائج التي تحققت على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد.⁴

يتلخص الفرق بين الأداء و الإنجاز كون الأداء يعني في علم الإدارة الحالة الفعلية للعمل أي العمليات المتلاحقة للأنشطة في المنظمة أما الإنجاز

فهو نهاية النشاط.

¹ – Zineb Issor, La Performance de l'entreprise :un concept complexe aux multiples dimensions,2017/2(n°17)

P93, www.cain.info,visite le 09/04/2022.avec agissement.

² – مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص31.

³ – عبدالرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص126.

⁴ – مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص30.

المطلب الثاني: تقسيمات الأداء

إن المنظمة كيان اجتماعي يتكون من أفراد يتوزعون على هيكل تنظيمي يفرض منطقاً إدارياً باختلاف موقعهم وبالتالي اختلاف أدائهم.

وينقسم الأداء في أي منظمة إلى ما يلي:¹

- **الأداء الفردي:** ويتعلق بأداء الأفراد العاملين و مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكياتهم، ويتم تقييم الأداء الفردي من خلال مقارنة مستوى أدائهم بالمعايير الموضوعية والمحددة مسبقاً.
- **أداء الوحدات التنظيمية:** حيث يتم التعرف على مستوى الإنجاز الفعلي لكل إدارة على حدة، وكل قسم من أقسامها، وكذا التعرف على مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وكفاءتها في أدائها لمهامها.
- **الأداء المؤسسي:** قصد معرفة مدى كفاءة المؤسسات أو الشركات في تحقيق أهدافها التي تعمل من أجلها.

وعلى الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي إلا أن أغلبها يشير على عدم وجود اتفاق حول إعطاء مفهوم محدد له.

وقد عرف الأداء المؤسسي أيضاً على أنه: "نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة، تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل، فإن اختلفت نتائج الأداء عما هو موضوع من المعايير، فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الاختلال بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية."²

ومقارنة بما تم التطرق إليه آنفاً، فالشيء الملاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن مجموعة الأساليب التي تنتهجها المنظمة في إطار استغلال الموارد المتاحة لديها بشقيها المادية و الفكرية بهدف تحقيق أهدافها و غاياتها المرسومة كروية استراتيجية منشودة وذلك ما لا يتم لها إلا عن طريق التحكم في هذه الأساليب لضمان السير الحسن والتحسين المستمر في نفس الوقت للأداء .

ومما تجدر الإشارة إليه، هو أن الأداء المؤسسي يعتبر الفكرة الأكثر اتساعاً لفعالية المنظمة كانعكاس لمدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، المتمثلة في البقاء والتكيف المستمر والنمو من خلال الاستجابة للتغيرات الحاصلة باستمرار في البيئة الداخلية بفعل الروتين، وكذلك التأقلم المستمر مع البيئة الخارجية المحيطة بها إلى جانب التكيف مع الأحداث المستقبلية والذي يعد عاملاً مهماً لأي جهد يبذل لتحقيق الأداء المؤسسي.

إلا أنه هناك من قام بتقسيم هذه العوامل إلى خمسة مداخل للفعالية التنظيمية، يمكن من خلالها ان يختلف مفهوم الأداء المؤسسي وفقاً لنظرية المنظمة تكمن في:³

- مدخل الهدف Goal Approach:

يرى هذا المدخل أن فعالية المؤسسة تتحدد بمدى تحقيقها للأهداف المنوطة بها، حيث يسهل قياس أهداف المخرجات في منظمات الأعمال، وتشمل مؤشرات الفعالية الربحية، العائد على الاستثمار، حصة السوق، القيمة السوقية للسهم، مؤشرات النمو.

وقد أخذ على هذا المدخل صعوبة تطبيقه، خاصة أمام تعدد أهداف المنظمة وتناقضها في الكثير من الأحيان، إذ أن الفعالية في تحقيق هدف معين قد تؤدي إلى عدم الفعالية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى للمنظمة، إلى جانب صعوبة قياس أهداف المؤسسات الغير هادفة للربح.

¹ - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 27-28.

² - إبراهيم عبدالحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 160-161.

³ - وفاء رابح، مرجع سبق ذكره، ص 6-7، بتصرف.

- مدخل موارد المنظمة :System Ressources Approach

تحدد الفعالية التنظيمية في ظل هذا المدخل من خلال قدرة المنظمة على الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها، إلى جانب قدرة متخذو القرار في المنظمة على فهم وإدراك وتفسير الأسبقيات الواقعية المتوفرة في البيئة الخارجية وتغييراتها، قصد ضمان الحصول على الموارد البشرية، المالية، المواد الخام، والتكنولوجية بشكل مستمر.

وإذا كان مدخل موارد المنظمة قد سهل من مهمة المنظمات الغير هادفة للربح التي يصعب فيها قياس المخرجات أو الكفاءة الداخلية، كما أتاح المجال أمام المنظمات الهادفة للربح للتنافس حول الموارد البيئية المختلفة، فإنه يركز أيضا على المدخلات والموارد الأفضل في البيئة دون التركيز على الاستخدام الأفضل لهذه الموارد، كما أنه لم يركز على المخرجات لتحديد الحاجات التي تسعى المنظمة لإشباعها في مجال عملها بصورة أفضل من منافسيها.

- مدخل العمليات الداخلية :Internal Process Approach

وتتعلق الفعالية هنا بالكفاءة والصحة المؤسسية، حيث يتم استخدام مؤشر الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة ودرجة رضا العاملين عن العمل فيما يتعلق بمدى اهتمام المشرفين بالعاملين ودرجة التعاون فيما بين جماعات العمل والإدارة وأنظمة الاتصالات بين الإدارات والعاملين. وبالتالي فقد ركز هذا المدخل على العمليات الداخلية والنشاطات الداخلية في المنظمة، دون إعطاء أهمية لعلاقة المنظمة ببيئتها الخارجية وبالتالي النظرة المحدودة لفعالية المؤسسة.

- مدخل أصحاب المصلحة (الجمهور) :Stakeholders

يسعى هذا المدخل إلى التوحيد بين المداخل السابقة، حيث تتوقف فعالية المنظمة على مدى إرضائها لكل أصحاب المصلحة والممثلون في الأطراف الداخلية (البيئة الداخلية) والأطراف الخارجية (البيئة الخارجية) ومنهم المساهمين، الموارد البشرية، الزبائن، المجهزون و الموردون، الدائنون، المنظمات الحكومية ذات العلاقة وهيئات حماية البيئة و المستهلكإلخ.

وعلى الرغم من أن هذا المدخل أعطى نظرة شاملة للفعالية من المدخلات إلى العمليات إلى المخرجات، إلا أن تعدد أصحاب المصالح وتضارب مصالحهم ضمن المنظمة الواحدة وتغيرها المستمر أوجب على المنظمة محاولة تحقيق التوافق فيما بينها وبالشكل الذي يخدم مصلحتها بالدرجة الأولى بحيث تتجه إلى إرضاء الأطراف الأكثر تأثيرا في المنظمة بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والاستمرار والتطور.

- مدخل قيم التنافس :Compting Values Approach

يرى هذا المدخل أن قيم الإدارة تتجسد في معايير الفعالية وتحديد مفهومها، ويمكن لهذه القيم أن تتواجد وتتعارض في نفس الوقت، لذلك وجب على المدراء العمل على ترتيبها من الأكثر أسبقية إلى الأقل أسبقية و المفاضلة فيما بينها.

ويعتمد هذا المدخل على بعدين أساسيين تتمثل القيمة الأولى في التركيز Focus المؤسسي، والذي يشمل تركيز القيم المهيمنة على المسائل أو القضايا Issues الداخلية (اهتمام الإدارة بمصلحة وكفاءة العاملين)، والخارجية (التأكيد على مصلحة المنظمة بعلاقتها بالبيئة)، أما القيمة الثانية فتتعلق بهيكل المنظمة Structure، والذي يضيفي خصائص الاستقرار والثبات Stability، كما يعكس قيمة الإدارة للكفاءة والرقابة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، إلى جانب خاصية المرونة التي تعكس قيمة التعلم والقدرة على التغيير و التكيف.

وعند الربط بين هذين البعدين تتولد أربعة نماذج للفعالية التنظيمية و التي يمكن تمثيلها بالمصفوفة الموضحة في الشكل الموالي، وتتمثل هذه النماذج في:

❖ نموذج الأنظمة المفتوحة The open systems model :

يجمع هذا النموذج بين التركيز الخارجي والهيكل المرن، حيث تكمن القيمة المهيمنة في تأسيس علاقة جيدة مع البيئة للحصول على الموارد، والنمو عبر أهداف فرعية كالمرونة (اللامركزية) والتقييم المستمر للبيئة الخارجية، وهو ما جعل هذا النموذج مشابهاً لمدخل موارد المنظمة.

❖ نموذج الهدف الرشيد The rational goal model :

يعتبر نموذج الهدف العقلاني مشابهاً لمدخل الهدف، ويرتكز هذا النموذج على القيم الإدارية للرقابة الهيكلية والتركيز الخارجي، كما يشمل على أهداف أساسية تتمثل في الإنتاجية، والكفاءة، والربح، وتعتمد المنظمة في إنجاز أهداف المخرجات بالاعتماد على الرقابة وذلك من خلال التركيز على الأهداف الفرعية التي تسهل الوصول إلى ذلك، إلى جانب اعتماد التخطيط الداخلي ووضع الأهداف التي تعد من أدوات الإدارة الرشيدة.

❖ نموذج العملية الداخلية The internal process model :

يشمل هذا النموذج قيم التركيز الداخلي و الرقابة الهيكلية، وتتمثل أهدافه الأساسية في تحقيق وضع مؤسسي مستقر، فيما تتمثل أهدافه الفرعية في آليات تحقيق درجة عالية من الكفاءة في الاتصال وإدارة المعلومات، واتخاذ القرارات.

❖ نموذج العلاقات الإنسانية The human relations model :

ويتسم هذا النموذج بتركيزه على قيم التركيز الداخلي والهيكل المرن، حيث تركز الإدارة على تطوير الموارد البشرية، إذ تحضن الموارد البشرية باهتمام أكبر من خلال إعطائها فرص الاستقلالية والتطوير، وتعمل الإدارة باتجاه الأهداف الفرعية كفرص تدريب الموارد البشرية أكثر من تركيزها على البيئة.

شكل رقم (09): مصفوفة لنماذج الفعالية التنظيمية

التركيز الداخلي	التركيز الخارجي	
نموذج العلاقات الإنسانية	نموذج الأنظمة المفتوحة	الهيكل المرن
نموذج العملية الداخلية	نموذج الهدف الرشيد	الرقابة الهيكلية

المصدر: وفاء ريس، مداخلة بعنوان دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر، جامعة شلف، 2011، ص7.

المطلب الثالث: مميزات الأداء الوظيفي

يمتاز الأداء الوظيفي في إدارة الأعمال بدرجة أهميته كونه أهم مخرجاتها، و بمحددات ومعايير خاصة كما يتأثر بعوامل يجب مراعاتها، كما سيأتي:

1. أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبرى في المنظمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يحقق أهداف المنظمة.
- يؤدي الأداء الوظيفي إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية في الدولة.
- إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرات الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل.
- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وكذا بالاستقرار الوظيفي للعاملين.
- يساعد ويسمح الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة.
- يساعد الأداء الوظيفي المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.
- يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل.
- يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى تخفيض التكاليف وترشيد النفقات.
- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف طموحات ومهارات ومعارف العاملين.
- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

2. محددات الأداء الوظيفي

إن تحديد مستوى الأداء يتوقف على مجموعة من العوامل ويميز الباحثون بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي هي²:

القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة في أداء الوظيفة والتي لا تتغير في فترة زمنية قصيرة.

إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ويمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد (الدافعية) × القدرات (الخبرات) × إدراك الدور

¹ - فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص30.

² - محمد زايد، بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1997، ص55.

ومن ثم نستنتج أن الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات والخبرات وإدراك الدور أو المهمة، فهذه العوامل لا تؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعلها مع بعضها البعض.

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل ثلاث عوامل هي¹:

● **القدرة:** ويراد بها استطاعة المشتغل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية. وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة و المهارة اللذان يعملان مشتركان لتحقيق ذلك.

- **المهارة:** ويراد بها المعرفة التي يلم بها المشتغل والخبرة التي يكتسبها ويقوم بتطبيقها في عمله، مما يتيح له فرصة التطوير والتحسين المستمر لهذه الخبرة خلال التطبيق.

- **المعرفة:** ويقصد بها ما يمتلكه المشتغل من معلومات يقدمها عند قيامه بعمله.

● **الرغبة:** وتمثل الجانب الآخر من معادلة الأداء وتمثل دوافع المشتغل، فهي أكثر سعة من القدرة سواء من حيث المفردات أو المعالجات أو التوقعات، وتحتوي على ثلاثة فقرات بعضها يتداخل مع الآخر وهي:

- **الاتجاهات:** وتمثل الأفكار والآراء التي تدور في ذهن المشتغل تجاه النشاط الذي يؤديه والمتمثل بمجموعة الظواهر التي تدور حوله مثل العملاء والموظفين والمجتمع وظروف العمل وغيرها.

- **مناخ العمل والمناخ الأسري:** ويتمثل ذلك بتفاعل كلا من مناخ بيئة العمل ومناخ الأسرة، واللذان ينعكسان سلباً أو إيجاباً على أداء المشتغل لواجباته ومسؤولياته.

● **التكنولوجيا:** وهي الأفكار التي ترمي إلى وضع حل للمشكلات قبل نشوئها ومن وضع الأفكار على شكل تصاميم وخرائط لتتحول بعدئذ إلى مكائن وأجهزة ومعدات تستخدم في العمليات التطبيقية.

3. معايير الأداء الوظيفي

إن مراقبة أي ظاهرة اقتصادية تطرح إشكالية تحديد واختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداماً، وبعد الأداء أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار المناسب، ويهدف وضع معايير للأداء الوظيفي إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة ومستمرة للتعرف على مستوياته، وتنحصر أهم معايير الأداء في²:

● **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمؤوسين للاحتكام إليه إذا ما دعت الضرورة.

● **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض يتطلب استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام، وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يجب الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي كميات العمل وعدد العمال اللازمين لذلك.

¹ - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

² - خليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية، كلية الدراسات العليا، جامعة، نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 34، 35.

- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطئ الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي، لذلك يفضل الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدلات الأداء.

4. الصيغة العامة للأداء

استنادا إلى العناصر العامة للأداء أعلاه نستطيع أن نضع بأسلوب رياضي معادلات توضح كيفية حساب الأداء، كمايلي:¹

الإنتاجية = الأداء البشري × التكنولوجيا.

الأداء = القدرة × الرغبة.

القدرة = المعرفة × المهارة.

الرغبة = الاتجاهات × مناخ العمل × المناخ الأسري.

التكنولوجيا = المعدات × الأساليب.

ومما سبق يجب التنويه أن على الإدارة إحكام وضع محددات للأداء عند توصيف المناصب وقبل استقطاب الموظفين، من خلال أيضا تحديد المعايير التي يجب مراعاتها وتوفرها في الشاغل للوظيفة وهذا لكي يتسنى للإدارة تقييم الأداء وقياسه من حيث كميته وجودته ومدى انضباط الموظف وتعاونه وغيرها.

5. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدلات الأداء الوظيفي، وهذا ما دفع بالدارسين والباحثين إلى الاهتمام بالعوامل المسببة والمكونة للأداء وتحديد مدى تأثيرها على مستوى أداء العمال في وظائفهم، ويمكن تلخيص هذه العوامل في ثلاثة مجموعات هي:

• عوامل إدارية تنظيمية:

وتتمثل في:²

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة كعدم وجود بيئة عمل ملائمة كالإضاءة والضوضاء والأجور والخوف وغيرها.
- الصراع بين الفرد ورئيسه وبين الفرد وزملائه.
- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديد دقيقا.
- الإشراف السيئ والنقص في التدريب.
- عدم تحديد واجبات الفرد.
- نقص في الموارد أو تأخر وصولها.

¹ - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² - عبد الباري إبراهيم ذرة، الصبار زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 23، 24.

• عوامل متعلقة بالفرد:

وتتمثل في نقص رغبة ودافعية الفرد للعمل والتعلم، ووجود دوافع فطرية لدى الفرد لمقاومة التغيير، وكذا ضعف شخصيته وقصور في قدراته العقلية، بالإضافة إلى عدم الرضا عن العمل والتغيب المستمر عن العمل والمشاكل العائلية.¹

• عوامل فنية وتكنولوجية وعوامل البيئة الخارجية:

تشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، فهي تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة الأفراد والمنظمات، فنوعية الآلات وكمياتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام، أما عوامل البيئة الخارجية فتتمثل في الأحوال الاقتصادية وظروف العمل، التشريعات الحكومية، النقابات العمالية، الاضطراب السياسي والصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.²

6. أسباب انخفاض الأداء الوظيفي

يرجع الانخفاض في أداء الموظفين إلى عدة أسباب، اخترت منها الأسباب التالية للارتباط هذه الأخيرة بالعوامل المؤثرة في الأداء، فنجد:³

- أسباب شخصية: وهذه الأسباب شائعة وتعود إلى خصائص الفرد نفسه، أو تعود لمشاكل يواجهها شخصيا، ولا دخل للمنظمة فيها، إلا في حالات نادرة ومنها: القدرات العقلية، والقدرات الجسمية، والاتزان الانفعالي، والمشاكل الأسرية، والمشاكل الصحية.
- أسباب تنظيمية: هذه الأسباب ليس لها علاقة بالعامل، لأنها تعود إلى تنظيم العمل نفسه، ولا يقع عليه اللوم بسبب انخفاض مستوى أدائه في هذه الحالة. ولذا، يجب على المنظمة أو المدير وضع حلول لهذه المشاكل التنظيمية لتحسين أداء المرؤوسين أصحاب الكفاءات المتدنية.

ومن صور هذه المشاكل: أن تكون المهام المسندة للموظف غير واضحة أو صعبة، أو أن الأجر غير مناسب، أو أن ظروف العمل غير ملائمة،

وفي بعض الأحيان يكون انعدام أو ضعف التدريب، أو عدم توافر الأجهزة أو المعدات أو الآلات التي تزيد من الإنتاجية وسرعتها.

- عدم الانسجام بين الفرد والعمل: كيف للفرد أن ينتج وهو غير منسجم مع طبيعة عمله؟

هناك أعراض وأسباب تؤدي لعدم الانسجام بين الفرد ووظيفته، تتمثل في عدم فهم طبيعة عمل الوظيفة التي يمارسها، والشعور بانعدام أو انخفاض السلطات والصلاحيات الممنوحة له، بالإضافة لوجود خلافات مستمرة مع الرئيس المباشر أو زملاء العمل، وهي كلها أمور تؤدي إلى انخفاض مستوى الحماس لدى الفرد في الإنتاج.

¹ - عبد الرحمان الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1994، ص 8.

² - خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008، ص 41، 42.

³ - علاء محمد ساعي، مافيا الإدارة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2020، ص 66، 67.

- **عدم وجود أسلوب الإدارة الرأسي أو العمودي:** يعتبر أسلوب الإدارة الرأسي أو العمودي، الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يسمح بانتقال المعلومات والأوامر من المناصب العليا إلى الدرجات الوظيفية الأدنى، بينما التواصل بين المستويات المتماثلة وانتقال ردود الأفعال من المستويات الإدارية الأدنى، إلى المستويات الأعلى يكون ضعيفا أو منعدما، ويساهم هذا النمط الإداري في التأثير السلبي على الموظفين لأنه لا يسمح بوجود التعاون اللازم لزيادة التحفيز.

- **عدم وجود التقدير أو الحافز:** عندما لا يقدر أصحاب العمل اجتهاد الموظفين في العمل وتحقيقهم لبعض النتائج الاستثنائية، فإن ذلك يقتل روح الإبداع والابتكار فيهم ويدفعهم إلى السلبية واللامبالاة، ولذلك يتعين على المدراء مراعاة التحفيز ومكافأة الموظفين وتقدير جهودهم.

- **القيادة السيئة:** يضر القادة السيئون بجميع أعضاء فريق العمل وينظم العمل ذاته، لأنه حتى أفضل الموظفين يكونوا بحاجة إلى القيادة الفعالة لتحقيق التفوق، ومن ثم يجب على صاحب العمل تحسين المهارات القيادية ثم تعيين مدراء مؤهلين على كافة المستويات.

7. عوامل تساعد على الحد من انخفاض الأداء

وبعد التطرق لبعض أسباب انخفاض الأداء كان لا بد من التطرق لبعض العوامل المساعدة على الحد من هذا الانخفاض كما يلي:¹

● **إشراك الموظف في تحديد مهام العمل:** أحد أهم طرق علاج انخفاض الأداء يكون بتحديد أهداف العمل. ويكون ذلك من خلال تحديد المهام والأعمال، شريطة أن يشترك الموظف نفسه في تحديد هذه المهام والأعمال، وذلك لكي يتأكد من أنها في حدود قدرته وطاقته، ولا يكون فرض طبيعة عمل معين سبباً لانخفاض أداء الموظف.

● **التدريب:** أما التدريب فهو يساعد الموظف على تقديم أفضل أداء ممكن، لأنه يعطي الموظف الأدوات الرئيسية ويشجعه على الإنتاج، من خلال عمله، فلا فائدة من التدريب من دون تطبيق عملي.

● **ظروف العمل المحيطة:** ويجب الأخذ في الاعتبار أنه لا يمكن أن يرتفع أداء الفرد ما دامت ظروف العمل المحيطة به غير مشجعة على الإنتاج. فالمدير عليه أن يكتشف مع الموظف هذه الظروف الواجب تعديلها: كنظام الحوافز، والأجور، وأوقات العمل والراحة، وهذا كله قد يساعد على تحسين ظروف العمل والسيطرة على انخفاض الأداء. هناك حقيقة مهمة لا بد أن يعرفها العاملون بمختلف الأنشطة، وهي أن انخفاض أداء العامل يؤثر في أداء رئيسه المباشر مما يؤدي إلى انخفاض في أداء من يعلوه في القطاع نفسه إلى آخر السلسلة الإدارية، وعليه فإن من يقبل المشاركة في العمل الجماعي لا بد أن يلتزم بأبجدياته ويبادر إلى تقديم أداء منتهج يبهر جميع العاملين معه.

● **الحافز:** إن تقدم الإنسان في عمله وزيادة مستواه ورفع كفاءته الإنتاجية وتدريبه واكسابه الخبرة، كل ذلك يحتاج إلى حوافز، والتي تتمثل في الكسب المادي، أو في الكسب المعنوي والذي يتمثل في التقدير، أو كلاهما معاً بهدف تحفيز الموظف ودفعه لزيادة إنتاجه وإشباع حاجاته. وتنقسم الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

- **الحوافز المادية:** وهي تتمثل في الأجر وساعات العمل والمكافآت وظروف وإمكانات العمل المادية، وتختلف صورها من قطاع إلى آخر.

- **الحوافز المعنوية:** وهي الاعتراف بأهمية الفرد وسبل التشجيع على العمل والعلاقات الجيدة بين الموظفين والمسؤولين والشعور بالرضا الوظيفي.

وفي الأخير يتبين جلياً أن التحفيز هو أهم عامل للحد من انخفاض الأداء وأهم عامل لتحسينه في نفس الوقت، وهذا بعد توفير التدريب اللازم في ظروف عمل مثالية، ولكي تحقق الإدارة أهدافها لا بد من تقييم مستوى الحوافز ومدى فعاليتها بالنسبة للموظف وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين.

¹ - علاء محمد ساعي، نفس المرجع السابق، ص 68، 69.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

إن منطق تفاوت الأفراد في القدرات والمعارف والخبرات والرغبة، كمحددات للأداء يفرض حقيقة ميدانية بتفاوت أداء الأفراد، ما يفرض بدوره على الإدارة منطق عملي بالتقييم المستمر للأداء الوظيفي كأحد وظائف ومهام الإدارة.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

1. مفهوم تقييم الأداء

ينظر إلى تقويم الأداء كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المنظمة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.

ولقد وردت عدة مفاهيم لتقييم الأداء انتقيت منها ما يلي:

تقييم الأداء يعني: "هو المقارنة أو الترتيب على معيار معين أو مؤشرات محددة، لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس لكفاءة وكتابة مخرجات أو محصلة الجهد أو العمل الذي يقوم به الفرد من خلال وظيفة ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم في هذه الوظيفة"¹.

ويراد به أيضاً: "عملية فحص منظمة لإنجازات الفرد العامل من مختلف النواحي وعلى مدى فترة زمنية محددة طبقاً لأسلوب متناسق وموحد لغرض التوصل إلى اتفاق حول أفضل السبل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الإنجاز ولتحديد مستويات جديدة في العمل للفترة القادمة"².

ويعرف كذلك بأنه: "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة"³.

ويعتبر تقييم الأداء "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها، وتحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً"⁴.

تقييم الأداء هو "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه"⁵.

من هذا المفهوم يمكن أن نستخلص الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

- عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون.
- عملية التقييم تخضع لمعايير أداء وأسس للمقارنة.

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص317.

² - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص51.

³ - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص51.

⁴ - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص208.

⁵ - شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 175.

تقييم الأداء هو "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو الترقية لوظيفة أخرى".¹

يمكن أن نستنتج من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

- التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- التقييم يشتمل على الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية في الوقت الحاضر من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

2- أهمية تقييم الأداء:

يمكن فهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:²

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء و مدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
- يساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام.
- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

بعد شرح مفهوم تقييم الأداء وذكر أهميته يتضح أن لتقييم الأداء خصائص في المنظمة اخترت منها التالي:³

- إن تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً.
- عملية إيجابية لأنها تسعى لكشف العيوب المخلة بالأداء وتدارك النقائص.
- عملية تامة وشاملة وعامة وتهتم أيضاً بنقاط القوة.
- إن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت النتائج النهائية تستخرج على فترات زمنية متباعدة.
- عملية لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الفرد بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع 2، مصر، 2002، ص 257.

² - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 169، 170.

³ - مؤيد السعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 238.

3- أهداف تقييم الأداء

تتلوور هذه الأهداف في مايلي:¹

- إيجاد مناخ عمل وبيئة تنظيمية إيجابية نتيجة احتكام الجميع إلى معيار الكفاءة.
- اختبار أصلح وأنسب الأفراد للوظائف.
- تحفيز الأفراد على بذل أكبر جهد ممكن.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.
- تخطيط عمليات المسار الوظيفي بدقة وفعالية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت إشرافهم، وزيادة التعاون بينهم.
- المحافظة على مستويات عالية من الأداء والإنتاجية.
- تزويد الإدارة بمعلومات تفصيلية عن قدرات الأفراد العاملين.
- ويتم استخدام تقييم الأداء وذلك من أجل: الرقابة، التصحيح، الترقية، توزيع المكافآت والخوافز، تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط القوى العاملة.

4- متابعة الأداء

تتم العملية الإدارية في ظل متغيرات يصعب حصرها أو قياسها ومع كبر حجم المنظمات وتعقد أنشطتها وتشابكها، تظهر الحاجة إلى أن تتم العملية الإدارية بكل جوانبها بشكل متكامل، ويأتي دور المتابعة كعنصر رئيسي في العملية الإدارية والتي من خلالها يتم تحديد مدى كفاءة الإدارة في تنفيذ الخطط الموضوعة من خلال ملاحظتها للتنفيذ، لتحديد مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بما هو مستهدف.

4-1. مفهوم وأهمية المتابعة:²

تعتبر المتابعة إحدى العمليات الأساسية في الإدارة، فهي وظيفة من أهم الوظائف التي تعكس كفاءة الإدارة في كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية.

والمتابعة تعني: ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل أولاً بأول، والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحدد، والعمل على تلافيها قبل حدوثها. وحيث أن المتابعة تعتبر الحلقة الأخيرة في سلسلة العمل الإداري، فهي تعتبر بداية لعمل إداري جديد.

لذا فإن متابعة الأداء هي: قياس ومتابعة الرئيس المباشر لأداء الموظف بشكل متكرر دون التقيد بجدول زمني محدد وهو يتم من خلال مقابلات أو جلسات غير رسمية بين المشرف والموظف.

ونلاحظ أن: تقييم الأداء: رسمي/دوري(سنوياً مثلاً). متابعة الأداء: غير رسمي/غير دوري ولكن متكرر حسب الحاجة.

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص317.

² - بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق، ص320،321.

4-2. أهداف المتابعة:

التعرف على مدى توافق التنفيذ مع ما هو مستهدف بالخطة.

التعرف على الإنجازات المرحلية ومدى توافقها مع البرنامج الزمني.

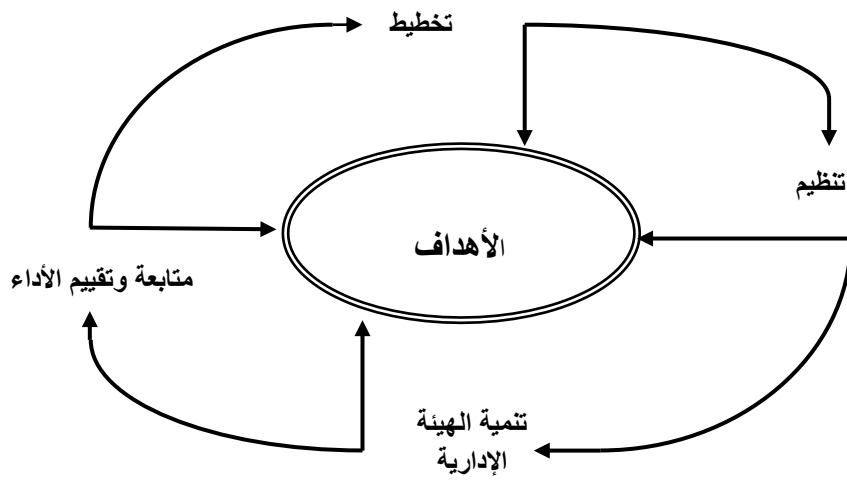
التعرف على مدى إمكانية تعديل الخطة في الوقت المناسب.

التعرف على الحلول لما ينشأ من مشكلات أثناء التنفيذ.

متابعة القائمين على التنفيذ ومعرفة مدى كفاءتهم.

ويصور الشكل التالي سلسلة العمل الإداري حيث تعتبر المتابعة وتقييم الأداء الحلقة الأخيرة به كما أنها تعتبر بداية لعملية إدارية جديدة.

الشكل رقم (10): سلسلة العمل الإداري



المصدر: بلال خلف السكرانة مرجع سبق ذكره، ص321.

4-3 . أنواع المتابعة

أولاً: المتابعة من حيث الوقت

- متابعة سابقة: وتتم بإجراء الدراسات والتحليلات اللازمة للكشف عن أسباب الاتجاه إلى الانحراف والعمل على منعه قبل حدوثه.
- متابعة لاحقة: وتتم بعد الانتهاء من أداء الأعمال فهي تهدف إلى تحديد ما تم فعلاً من أخطاء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

ثانياً: المتابعة من حيث الجهة

- متابعة داخلية: وتتم بواسطة متخصصين داخل نطاق الوحدة الإدارية.
- متابعة خارجية: وتتم بواسطة الأجهزة الرقابية المختلفة خارج الجهة.

الجدول رقم (04): الفرق بين الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء

الأسس	الرقابة	المتابعة	تقييم الأداء
المفهوم	هي تحليل النتائج المحققة ومقارنتها بالمعايير أو المعدلات السابق تحديدها واكتشاف الانحراف ثم العمل على تصحيحها.	هي ملاحقة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل خطوة خطوة والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة والعمل على تلافيها قبل حدوثها.	هو أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة فهو عملية استقراء لمؤشرات المعلومات الرقابية ليتم اتخاذ قرارات تصحيح المسار.
التوقيت	اكتشاف الانحرافات بعد ظهورها (بعد التنفيذ)	اكتشاف الانحرافات أثناء التنفيذ. (تقييم دوري)	اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسار الأنشطة بالمشروع.
الخصائص	الليونة، المرونة، السرعة، اقتصادية، قابلة للفهم (أي فهم الأساليب الرقابية).	الدقة، التحديد، المرونة.	الشمول، الوضوح، السرعة، التكامل مع العملية الإدارية.
العناصر	معايير أداء، قياس الأداء الفعلي، تصحيح الانحراف.	- أجهزة متخصصة وبيئية - تنظيمية فعالة. - مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء. - قياس الأداء المحقق ومقارنته بالمعايير. - التوجه بإجراءات التصحيح. - تقارير المتابعة.	- مدخلات المشروع (أموال، أفراد). - عمليات المشروع (إنتاج، شراء، خدمة). - مخرجات (منتجات، رضا، نمو، أداء، خدمة). - البناء العام للمشروع (هيكل، أهداف، خطط)
الأساليب	- البرمجة الخطية. - المحاكاة. - صفوف الإنتظار. - تحليل التكلفة والعائد.	- الأسلوب الميداني. - الأسلوب المكتبي.	- قياس القدرة الربحية. - قياس القدرة على النمو. - قياس نسبة الأرباح.

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص323.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

1. طرق تقييم الأداء الوظيفي

تتعدد الطرق التي تتبعها المنظمات لتقييم أداء العاملين فيها، وقد تستخدم لأكثر من طريقة في نفس الوقت لتقييم الفرد، ومن أهم تلك الطرق الآتي:¹

- طريقة القياس المتدرج:

تعتمد تلك الطريقة على عدد من خصائص السلوك والأداء، ويتطلب من المشرف اختيار درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه، ويختار

الرئيس الدرجة التي يمنحها للفرد من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من خمسة درجات. كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (05) القياس المتدرج

الخصائص	ممتاز	جيد جداً	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
المبادأة					
المواظبة					
الاتجاهات					
التعاون					
جودة العمل					
الإجمالي					

المصدر: د. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 310.

- طريقة قائمة المراجعة:

وتعتمد على عبارات تصف خصائص الداء والسلوك، مع تحديد لأوزان الأهمية النسبية لكل منها، ويقوم المشرف بوضع علامة على العبارات التي تصف خصائص الأداء للفرد الذي يقوم بتقييمه، وفي نهاية القائمة تجمع القيم الخاصة بوزن كل عبارة بما يوضح التقييم العام للفرد المقيم.

- طريقة الأحداث الحرجة:

ويقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدون فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد، سواء كانت تلك الأحداث سلبية أو إيجابية، ويمكن تقسيم الصفحة الخاصة بالفرد إلى قسمين: قسم للأحداث الإيجابية في سلوكه وأدائه والقسم الآخر للأحداث السلبية، وتساعد تلك الطريقة المشرف على تذكر الأحداث الهامة عند إعداد التقييم النهائي، في نهاية الفترة التي يعد فيها التقييم كما تساعد تلك الطريقة في اعتماد التقييم على سلوك وأداء الفرد طوال الفترة، وليس فقط ما يتذكره المشرف في نهاية فترة التقييم.

¹ - أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 310-312.

• طريقة المراجعة الميدانية:

ويساهم في تلك الطريقة أخصائي الموارد البشرية الذي يتعاون مع المشرف في ملاحظة الأداء الميداني للفرد المراد تقييمه، ثم يصيغ أخصائي التقييم تقرير ويرسله للرئيس لمراجعته ومناقشته مع الرؤوس.

• طريقة اختبارات الأداء:

وتعتمد تلك الطريقة على تصميم اختبارات لقياس الأداء والسلوك للفرد المطلوب تقييمه، وتتم تلك الطريقة بالإمكانيات المستقبلية للفرد وليس الأداء الحالي فقط. وتحتاج تلك الطريقة لدرجة عالية من الخبرة لحسن تصميمها وتحليل نتائجها.

• طرق التقييم المقارن:

وتعتمد تلك الطرق على المقارنة بين العاملين عند تقييم أدائهم، وتعدد الطرق التي تعتمد على التقييم المقارن بين العاملين.

• طريقة الإدارة بالأهداف:

ويتم من خلال تلك الطريقة الاعتماد على تقييم الفرد في ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه، وتبدأ تلك الطريقة بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة، مثل: مجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج، ثم تحديد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج، مثل: قياس الجودة بنسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة. وبلي ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريقة ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس، مثل: هدف الجودة في المثال السابق يكون: تخفيض نسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة بمقدار 25% في نهاية هذا العام بالمقارنة مع العام السابق، وبعد وضع الأهداف وإنجاز العمل، يتم قياس النتائج وتقارن بالأهداف، ويعتمد التقييم على درجة تحقيق الفرد للنتائج المتوقعة أو الأهداف المحددة سلفاً.

2. عناصر نظام تقييم الأداء الوظيفي

باعتبار عملية تقييم الأداء نظام فهو يتكون من عناصر تعبر عنه وتفسره وتتمثل هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في:¹

أولاً: تحديد الغرض:

وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها مايلي:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.
- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثالثة، مصر، 2014، ص26، 30.

- إجبار المديرين أن على يربطوا سلوك مرؤوسيههم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء، فعلى سبيل المثال إن ركزت المنظمة أو الإدارة على غرض تقديم المعلومات للعاملين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعاييرهم مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى العاملين.

ثانياً: تحديد المسؤول عن العملية:

يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية: الرئيس، المرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل.

فطريقة التقييم عن طريق الرئيس هي الأكثر شيوعاً، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.

وتتمثل الطريقة الثانية في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، بالإضافة إلى ما يلاقيه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء.

أما الطريقة الثالثة فهي تخص تقييم الزملاء والتي تعتبر نادرة الاستخدام وتتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأدنى لما تخلقه من مشاكل فبالعلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

أما فيما يخص الطريقة الرابعة والتي تعني وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حدة، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية، وهو أمر غير متوفر دوماً مما يجعل المنظمة تخضع كل رئيس على حدة بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعة.

ثالثاً: تحديد وقت التقييم:

وهنا تطرح الأسئلة التالية:

- كم مرة سيتم التقييم سنوياً؟.

- متى تتم عملية التقييم؟.

فغالباً ما تقوم المنظمات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة الأمر يمثل تحديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية، فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك التي تخصص لها في نهاية السنة.

رابعاً: معايير تقييم الأداء:

وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.

- معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... الخ.
- معايير الصفات الشخصية: مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي... الخ.

المبادئ الأساسية في استخدام المعايير:

- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
- يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي ستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.
- صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
- ثبات المقياس أو المعيار، أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الداء.
- التمييز ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
- السهولة في استخدام المعيار، وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
- قابلية القياس، وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.

خامساً: إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء:

وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتمها والاحتفاظ بممار لدى الإدارة. هناك من المنظمات التي تنظر بمنظور عدم تعكير جو العمل فلا ترغب في تسليم النتائج وتعتقد أن ذلك أفضل لها. فيما تفضل منظمات أخرى السبيل الثاني وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- رغبة المرؤوس في التعرف على مستوى أدائه والاطلاع على رأي الرئيس المباشر له.
- محاولة خلق جو من التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج.
- رغبة المرؤوس كذلك في رفع مستوى أدائه الحالي.
- فمعظم دراسات الحالة تفضل علانية النتائج عن طريق المقابلات الرسمية فهو يعطي نوع من التحفيز.

الكيفية التي يتم بها إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم:

- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس.
- تقديم أكبر قدر من المعلومات إلى المرؤوس، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز.
- إقناع المرؤوس بنتيجة التقييم، وذلك من خلال الأدلة والبراهين.

- إعطاء فرصة للمرؤوس لكي يبدي رأيه.

- إتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج، وذلك كسبيل لتطوير وتحسين الأداء.

سادسا: استخدام نتائج تقييم الأداء:

يجب أن يكون هنا حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى للإدارة، وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام فعلى سبيل المثال كمعيار للترقية، أو منح العلاوات والمكافآت والحوافز، وتحديد الاحتياجات من التدريب.

3. مشاكل عملية تقييم الأداء:

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمستول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.¹

3-1. المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة، الذي يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.
- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحياد.
- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يشير على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- الأولوية والحدادة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.
- التحفيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الفرد المراد تقييمه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

3-2. المشاكل الموضوعية:

تتعلق هذه المشاكل بالعملية ذاتها، وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، نفس المرجع السابق، ص31، 32.

- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

4. إيجابيات وسلبيات نظام تقييم الأداء

إن القصد والمقصد من القيام بإنشاء و إتباع نظام لتقييم الأداء يرمي إلى تطوير طرق تحذف من خلالها الإدارة لتحسين الأداء، في مراحل متقدمة من عملية التقييم وبداية للمراحل الأولى لعملية التقويم هو إيجاد الحلول للمشاكل الموجودة في الأداء الحالي. ورغم هذه الأهمية لنظام التقييم فهو كنظام، يتأثر أيضاً بمتغيرات الإدارة و له سلبيات تقابل إيجابياته ومنها الآتي:¹

4-1. الإيجابيات: يتمتع نظام تقييم الأداء بإيجابيات أسرها في شكل نقاط:

- تحسين إدارة المنتجات من الإنتاج إلى التسويق بإيصالها للزبائن.
- حث المنظمات على المساهمة في الإنجاز من خلال توفير الموارد اللازمة بعد تحديدها.
- إبراز المحاور الأكثر تأثيراً على المنظمة ومن ثم توجيه الجهود والتركيز عليها.
- تحديد قدرة المنظمة على اختراق أسواق أخرى، أو تقديم منتجات جديدة بالنظر لدور هذه العملية في تقدير مدى توفير الإمكانيات اللازمة للقيام بذلك.
- تلبية العديد من المطالب والحاجيات الاجتماعية للأفراد التي قد تبينها مؤشرات الأداء، والتي تتعلق بالأهداف الاجتماعية للمنظمة.

4-2. السلبيات: هي العوائق التي تؤثر سلباً في نظام تقييم الأداء بشكل يعيق تحقيق الأهداف المستهدفة، ونذكر منها ما يلي:²

- الأهداف الإدارية: ينحرف التقييم عن الهدف المحدد له في كثير من الأحيان، إلى جانب ذلك هناك العديد من المنظمات تجهل الغالبية العظمى من موظفيها أهدافها، فمن الضروري أن تحدد المنظمة الفائدة من عملية تقييم الأداء، وعليها معرفة أين تكمن القيمة في تقييم الأداء كسؤال يجب الإجابة عليه.
- الإسراف في التحليل: حين تبالغ المنظمات في التحليل على المستوى الفردي أو المجموعة وما يتصل بذلك من الاطلاع على البيانات، أين تفقد السرية إذا ما تم الاطلاع عليها من طرف العديد من الموظفين، ولسد هذه الثغرة الإدارية لا بد على المنظمات تحديد قلة من الموظفين المسموح لهم بالاطلاع على البيانات، مع تقليل عدد الإجراءات.
- قصر نظر المديرين بسبب العقلية السلبية: أين يعود ذلك سلباً على فعالية التقييم، فينتج عن ذلك:
- قصور وعدم دعم الإدارة العليا لبرامج تقييم الأداء.
- افتقار المديرين لمهارات تقييم الأداء.
- قصور ونقص المعلومات.
- إمكانية تأثير عملية تقييم الأداء بالاعتبارات الشخصية للمديرين.
- عدم وضوح وكفاءة معايير تقييم الأداء.
- الافتقار إلى الصدق والأمانة لدى المديرين عند التقييم.
- الحكم الشخصي من قبل المديرين قد لا يكون منطقياً في التقييم.
- القصور في النتائج، لعدم إخبار العمال بنتائج الأداء الذي يقومون به باستمرار.

¹ - نصر الدين النمري، تحليل النمو وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تقييم وقيادة الأداء المالي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2014، ص 25.

² - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2009، ص 39، 38.

المطلب الثالث: تقويم الأداء

يتدخل التقويم لاقتراح الحلول الأزمة للتغلب على الأسباب السلبية في النتائج المحققة و المحددة بعد نهاية الفترة المحاسبية، التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة. وهذا بهدف الوصول أداء أحسن في المستقبل بداية من السنة الموالية.

يعرف تقويم الأداء بأنه: " الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات، وغالباً ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلاً وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب"¹.

1. أهداف ومزايا تقويم الأداء

تستهدف عملية تقويم الأداء تحقيق ما يأتي:¹

- الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد انجازاته سلباً أو إيجاباً الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.
- تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الأدائي لكل مشروع في كل قطاع في كل صناعة وصولاً للتقويم الشامل أعلاه.
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العملية البعيدة عن المراجعية والتقديرات الغير واقعية.

2. مراحل عملية تقويم الأداء

تمر عملية تقويم الأداء بمراحل عدة نجلها بالآتي:²

1-2. جمع البيانات والمعلومات الاحصائية

حيث تتطلب عملية تقويم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة للعملية عن نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات النتائج، إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقويم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة. والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

¹ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص31،32.

² - مجيد الكرخي، نفس المرجع السابق، ص39.

2-2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الاحصائية

وهذا للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقويم الأداء. حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الاحصائية المعروفة لتجديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

2-3. إجراء عملية التقويم

وذلك باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقويم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

2-4. اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقويم

كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

2-5. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

والمقصود الانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقويم وتزويد الإدارات التخطيطية و الجهات المسؤولة عن المتابعة بالبيانات والمعلومات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة

3. المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقويم الأداء

تتطلب عملية تقويم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتقاء بدرجة التقويم إلى مستوى من الدقة والموثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه المتطلبات التالي:

- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً، تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها.
- أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية بيّنة واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة مستفيضة ومناقشتها مع كل المستويات داخل الوحدة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والامكانيات المتاحة للتنفيذ.
- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية ملاكاً متمرساً في عملية تقويم الأداء متفهماً لدوره عارفاً بطبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية قادراً على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقويمية بشكل صحيح.
- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاماً متكاملماً وفعالاً للبيانات والمعلومات والتقارير اللازمة لتقويم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.
- أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعة لمسار عمليات تقويم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقويم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة ابتداءً من الإدارة في مركز المسؤولية وصعوداً إلى الوزارة وبالعكس. وإلا تعرقلت العمليات التقويمية والتصحيحية للأداء في هذا المستوى أو ذاك وضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقويم الأداء.
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطاً متيناً بين المهداف المنجزة فعلاً وبين المخطط منها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى المستوى المرسوم.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي

تعتبر الحلقة المغلقة لعمليات إدارة المعرفة المتمثلة في العمليات الرئيسية المتبعة والمنتجة في إدارة المعرفة داخل المنظمات بتنوع أنماطها، هي مفتاح النجاح في توفير المعرفة اللازمة للأفراد على اختلاف مواقعهم الهيكلية في تنظيم المنظمة، وهذا لا بد أن يتم في الوقت المناسب كاستجابة لمطالبات العمل في صورة الاحتياجات المعرفية الواجب توفيرها للعاملين، وهذا بمهدف ضمان الأداء الوظيفي الواجب تأديته على أكمل وجه بالكفاءة والفاعلية اللازمتين، والذي يضمن بدوره تحسين الأداء الوظيفي من خلال تكرار دوران هذه الحلقة المغلقة بديناميكية تسفر عن آليات عملية لإدارة المعرفة بنجاح داخل المنظمة، واستهداف النجاح في الأداء الوظيفي وبالتالي الأداء العام، ما يعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورؤية المنظمة. وعليه سيتم التفصيل في دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: دور تشخيص واكتساب المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي

1. دور تشخيص المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، حيث يتم وضع سياسات و برامج العمليات الأخرى، لأنه من مخرجات عملية تشخيص المعرفة تحديد نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم. إضافة لتحديد المعرفة الممكن حيازتها من البيئة الخارجية.

إن عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، شأنها شأن عملية التطبيق، لأن نجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص وقوة التنفيذ، كما أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها بل إن الغامض جداً هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، فإذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين أساسيين، وهما أن تعرف أولاً مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات وما لدى أفرادها من خبرات ومعلومات ذات فائدة للمنظمة، وثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المحيطة بالمنظمة¹.

رصد المعرفة يجب أن يكون بدقة، ووفق اهتمامات المنظمة التي يجب أن تهتم هي الأخرى بكل المعارف الممكن تحصيلها، وخلق التوجهات لدى الأفراد وتكليف أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية، وفي هذا النطاق يتوجب على المنظمة أيضاً إنشاء دليل للعاملين الناشطين لديها، لتحديد ما لديهم من معارف وخبرات ودراية فنية، يمكن التعبير عن هذا الدليل في شكل جدول محوره الرأسي يمثل أسماء العاملين، والمحور الأفقي يشمل نواحي المعرفة التي تريد المنظمات رصدها.

أما في مجال رصد المعرفة الخارجية للمنظمة فيجب مراعاة ما يلي:²

- الاتصال بمراكز الخبرة، و التي تخصص في مكتبة حركة البحث العلمي على المستوى العالمي.
- الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة.
- مراكز الاستماع، وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد.

¹ - ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين، رسالة ماجستير في التربية المقارنة، كلية التربية جامعة دمشق، الأردن، 2014، ص51، بتصرف.

² - ربما علي حلاق، نفس المرجع السابق، ص52.

2. دور اكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي:

بعد تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، كما أن عملية اكتساب المعرفة تركز على عناصر التعلم والابتكار، التجديد والتحديث المستمر وغيرها من العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر، قدراتهم الفكرية، ويؤدي اكتساب المعرفة إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى مستوى متميز في تحسين الأداء الوظيفي.¹

أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون من مصادر داخلية من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات، والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية، أو المشاركة فيها، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات كالمؤتمرات الفيديو والانترنت وغيرها، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، وكذلك من الاندماج والاستحواذ واستقطاب العمال الجدد.²

المطلب الثاني: دور توليد وخزن المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي

1. دور توليد المعرفة في الأداء الوظيفي:

الهدف من توليد المعرفة خلق وإبداع وابتكار معرفة جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأسمال معرفي جديد وإيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المنظمة وفرص خلق ميزة تنافسية، وقد تزود هذه الأخيرة المنظمة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات وخطوط عمل جديدة، ورفع من جودة منتجات الخطوط الأخرى بتحسين أداء العاملين من خلال رفع معارفهم وبالتالي درابتهم الفنية للفنيين ومساعدة الإدارة في توظيف الموارد والحفاظ عليها، حيث أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، لذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، من خلال توفر العناصر التالية³:

- الاتصال والتفاعل بين الأفراد.

- الشفافية وتقليل الحواجز.

- التكامل بين الخبرات.

2. دور تخزين المعرفة في الأداء الوظيفي:

تخزين المعرفة هو محافظة على المعرفة وإدامتها والبحث والاسترجاع، وذلك من خلال وضع قواعد بيانات لتخزين المعارف حيث يسهل الرجوع إليها عند الضرورة، وتساعد قواعد البيانات نظام المعلومات في التعرف على المشاكل التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، كما تقدم قواعد البيانات معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية والتي تساعد المديرين في التعرف على المزيد من المشكلات كما أنها تلعب دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرار، حيث أنها تقدم للإدارة تقارير مبنية على معلومات محدثة وشاملة تساعد على اتخاذ قرارات سليمة وتوفير التكلفة نتيجة عدم تكرار البيانات، كما أنها تؤدي إلى إدارة جيدة للبيانات حيث تحفظ البيانات في مكان مركزي موحد.

¹ - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 24، بتصرف.

² - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 201، ص 195، بتصرف.

³ - جمال يوسف ندير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 26.

إن تخزين المعرفة الجيدة والمفيدة يسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص بالمعرفة والتشجيع على استثمارها يؤدي¹:

- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر وتكاليف سوء التعامل مع وسائل العمل.
- زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة للبيع.
- إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات، وأن تطبيق المعرفة المفيدة التي تم تخزينها في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى الابتكارات وطرق أكثر فعالية.
- يقود تخزين المعارف إلى تحقيق الابتكار والإبداع وتقديم أشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

المطلب الثالث: دور تطوير وتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي

1. دور تطوير المعرفة في الأداء الوظيفي:

تطور المعرفة من خلال زيادة قدرات وكفاءات صناعات المعرفة، مما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المنظمة، حيث أن الأخذ بمنهجية الإدارة في إدارة المعرفة يقتضي في المقام الأول فتح قنوات ومنافذ الاتصال داخل المنظمة وإتاحة الفرص للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة ومن يتعاملون معهم من أطراف خارجية، كما يتسبب التشارك في المعرفة في تسهيل عملية التعلم بين الأفراد من خلال بعضهم البعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح مثل هذا التعلم للمنظمة في النمو وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا².

2. دور تطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي

تطبيق المعرفة المتوصل إليها هو المحور الأساس في إدارة المعرفة، فالإدارة الكفء هي التي تجسد المعرفة المتوفرة من مخرجات إدارة المعرفة في الوقت المناسب، مع دوام تجسيد الإمكانية الاستثمارية للمعرفة حال توفرها بهدف تحقيق ميزة خاصة بالمنظمة لحل المشاكل أو حتى صنع معرفة جديدة إن سنحت الفرصة لذلك. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، كما أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة والذي يعمل كعنصر موثق لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها مما يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي³.

ويمكن تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:⁴

- **العمليات الموجهة:** تعني العمليات التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو التطبيق من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
- **العمليات الروتينية:** تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

عملية تطبيق المعرفة هي آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة، فليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن أداء جيد لعمالها بل هي تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه، حيث يجب تطبيق المعرفة بشكل كامل على الأنشطة ولذلك لا بد من الانتقاء الجيد لعمليات إدارة المعرفة كحلاقات مكونة لسلسلة إدارة المعرفة.

¹ - سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم 26، العدد الثاني، جامعة دمشق، الأردن، 2010، ص 73.

² - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، 201، ص 195

³ - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 110.

⁴ - غسان العمري وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 44، 45، بتصرف.

يعتبر العنصر البشري العامل الأساسي في نجاح أي نشاط، وحتى نستطيع الحكم على كفاءة هذا العنصر لابد من وجود نظام فعال وسليم لإدارة أدائه، وبالتالي عملية إدارة الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، بحيث لا ينظر إليها على أنها توفر أساساً موضوعياً وعادلاً للقرارات المتعلقة بالموظفين مثل قرارات الترقية أو النقل فحسب، بل يمكن استخدامها لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، زيادة على ذلك فهي تمكن المنظمة من الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة وتقدير الاحتياجات التدريبية على أسس موضوعية وهذا من خلال التحكم الجيد في عمليات إدارة الأداء من تقييم، متابعة، قياس وتقويم الأداء.

ومع كون إدارة الأداء تهتم بالعنصر البشري فهي تتزامن وتترابط مع إدارة المعرفة، خاصة في ظل التطور الحاصل باستمرار في بيئة الأعمال ما يضع المنظمات أمام حتمية الاهتمام بهذا المتغير الجوهر الذي ينمي أداء الأفراد بشكل مميز يسمح بدوره بخلق ميزة تنافسية وهذا بالتنسيق بين عمليات إدارة المعرفة وعمليات إدارة الأداء، فالمتابعة تساعد في تشخيص المعرفة والتقييم يكسب المنظمة المعرفة ويولدها أين يتم نشرها بين الأفراد بالتدريب والتقويم وكل هذا التسلسل يخدم عملية تطبيق المعرفة والاحتفاظ بها واستدامتها كرأس مال فكري يمكن الاحتفاظ به في المنظمة على غرار رأس المال البشري.

إن كل من إدارة المعرفة ونظام إدارة الأداء يعملان على تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية للمنظمة، وخلق ثقافة تنظيمية مبنية على المعرفة والتأكد من أن الأفراد يتمسكون بقيم المنظمة وأهدافها ويؤمنون بها ويعزز لديهم الولاء لها، كما أنه يعمل أيضاً على وضع التوقعات التنظيمية بخصوص العاملين في المنظمة، وذلك من حيث المسؤوليات التي يتوقع منهم الالتزام بها، والمهارات التي يجب أن يعملوا على امتلاكها. وذلك بهدف تطوير قدرة أولئك العاملين على تلبية تلك التوقعات والتطلعات وتجاوزها بما يحقق مصالحهم ومصالح المنظمة التي يأدون لها من خلال تحسين أدائهم باستمرار.

الفصل الثالث

دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية

والبناء (بومرداس، بودواو)

تمهيد:

جاءت الدراسة النظرية مفصلة لمختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى وبيان دور إدارة المعرفة في تحسين هذا الأخير، سيتم في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني بهدف معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي، وللوصول إلى ذلك اخترت الشركة الوطنية للهندسة المدنية بومرداس بودواو مكان للدراسة الميدانية.

ومن هذا المنطلق سوف يتناول هذا الفصل تقديم لمحة عامة عن الشركة محل الدراسة، كما جاء فيه كذلك بيان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بالإضافة طرح فرضيات الدراسة مع عرض ومناقشة النتائج بعد اختبار الفرضيات، وكل هذا في المباحث التالية:

المطلب الأول: تقديم الشركة محل الدراسة.

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء - فرع سوناطراك-

سأحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة وهذا من خلال تقديم لمحة عن تاريخها، مع ذكر النشاطات التي تدخل في دائرة اختصاصها، وأهم المشاريع التي قامت بإنجازها، والامكانيات التي تعتمد عليها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة المستقبلية.

نشأت الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المختصرة في "ه م ب" هي شركة إثر إعادة هيكلة سوناطراك في 01 أوت 1981 بالمرسوم 81-171، تحولت إلى شركة ذات أسهم في 12 جويلية 1998 برأس مال اجتماعي، يقدر بـ 200.000.000 دج، المملوكة من قبل شركة سوناطراك، التي رفعت القيمة عام 2007 إلى 736 000 000 000 دج.

تملك الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء أكثر من 30 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء، ووجودها ناتج عن النجاح الذي حققته بتمكنها في معظم النشاطات، وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الإنجاز والمقاولة.

وكذلك المعرفة والتحكم في تكنولوجيا البناء واستعمال معدات الإنتاج الحديثة وقدرات العمال ذوي الكفاءات والعاملين في أصعب الظروف، كل هذا يسمح لـ GCB بإرضاء رغبات الزبائن الأكثر إلحاحا وتحقيق دفاتر الشروط والعروض الأكثر طلبا.

وفيما يلي عرض لأهم المعلومات المتعلقة بشركة GCB:



مقر الشركة



شعار الشركة الوطنية للهندسة المدنية

- الاسم: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء المختصرة "ه م ب" وهي شركة ذات أسهم.
- عنوان المقر الاجتماعي للشركة: ص.ب 110 امتداد نهج جيش التحرير مدينة بومرداس 3500.
- الهاتف: 213 (0) 81 24 41 50.
- الفاكس: 213(0) 24 81 38 80.
- البريد الإلكتروني: contac@zd.bcg.
- موقع الانترنت: www.gcb.com.dz.
- تاريخ الإنشاء: 01 أوت 1981.
- تاريخ التحول إلى شركة ذات أسهم: 12 جويلية 1998.
- السجل التجاري: 00 ب 722946 بتاريخ 2000/01/31.
- الأصل: سوناطراك.
- الجنسية: جزائرية.
- رأس المال الاجتماعي: 736 000 000 000 دج.
- المساهم الوحيد: سوناطراك.

إن الاستثمار في شركة ه. م. ب مبني على الطاقات البشرية ومعدات الإنتاج، وذلك ما مكنها من التوسع والتواجد في مختلف التراب الوطني. كما أنها تربط علاقاتها الدائمة مع الزبائن وترسم لهم الأهداف لإرضاء حاجياتهم وتطلعاتهم المعلنة والخفية. هذه الخطوة تزيد من محفظة الزبائن الأوفياء، وأهمهم:

جدول رقم (06): زبائن شركة الهندسة المدنية والبناء

البلد الأصلي	الزبون
الجزائر	سوناطراك
اليابان	جي. جي. سي
الولايات المتحدة الأمريكية/الجزائر	بي. آر. سي. براون اندروت-كندور
الولايات المتحدة الأمريكية	اندراكو
هولندا	ا. بي. بي
استراليا	بي. أش. بي
كندا	أس. أن. سي. لافالين
إيطاليا	أجيب

فرنسا	سادا لمي
إيطاليا/الجزائر	اونتروبول
اسبانيا	جيكو
الجزائر	ريب صول
الجزائر	صاربي
الجزائر	أو. أن. تي. بي
الجزائر	اونافور

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

كما أنها تربط علاقاتها الدائمة مع الزبائن و ترسم لهم الأهداف لإرضاء حاجياتهم و تطلعاتهم المعلنة و الخفية. هذه الخطوة تزيد في رصيد محفظة الزبائن الأوفياء، و أهمهم :

الشكل رقم (11): الزبائن الأوفياء للشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء

				
GROUPEMENT BRS	GROUPEMENT REGGANE	GROUPEMENT TIM	SH/ AAC	SH/BP/ STATOIL
		GROUPEMENT TFT		SH/FCP
				
				
				
				

المصدر: من الوثائق الرسمية لمصلحة تطوير الموارد البشرية

أولا: موارد المؤسسة.

1. الموارد البشرية:

وتعتبر واحدة من نقاط القوة الثمينة التي تمثل تمكن شعبها، والتي مع مرور الوقت قد حصلت على المعرفة والقدرة على التكيف التي تهيئ لهم لتلبية جميع تحديات البناء.

يتم توزيع القوى العاملة على نحو التالي:

- التأطير % 10.
- السيطرة % 27 (البراعة).
- التنفيذ % 63.

2. الموارد المادية:

تمتلك الشركة أكثر من 2500 من المعدات الثقيلة لذلك والموارد الاستراتيجية الحديث التدريجي الذي يعطي الشركة اكتفاءً ذاتياً كبيراً من العتاد.



مقر مديرية العتاد

تتوفر شركة ه.م.ب على حظيرة ملائمة تحتوي على أكثر من 4400 من التجهيزات من ضمنها 3500 آلة وتجهيزات من الوزن الثقيل يتم عصرنتها على الدوام بحيث تمنح للشركة تحكم ذاتي نشيط.

ثانياً: مهام GCB.

- إرضاء الزبائن وكسب الثقة.
- جلب أعلى مستوى اه والعلامة التجارية للشركة.
- توقع، منع، مراقبة، تقييم، تصحيح، واكتساب الخبرات.
- تنظيم وتحديد لتلبية أفضل المتطلبات.
- الاستماع إلى بيئتها.
- تنشيط منظمة GCB من خلال مشاركة أصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلية.

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح نشاطها، حيث أن ارتباط الوظائف مع نمط التسيير والاستراتيجية المتبعة يؤدي إلى تطورها وازدهارها، الأمر الذي يسمح بمسيرة المحيط الذي نعيش فيه.

لهذا فإن شركة GCB تهتم بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات ومستجدات النشاط، وهذا بتوظيف إطار ذاتي كفاءة عالية تساهم في رفع إنتاجيتها.

ولضمان استمراريتها ونجاحها فإنها تستخدم هيكلاً تنظيمياً متكاملًا مشكلاً من المديريات التالية:

أولاً: المديرية العامة.

- الرئيس -المدير العام PDG-.
- مساعد المدير العام.
- أربعة مساعدين للرئيس التنفيذي.
- مساعد الأمن الداخلي.
- مساعد في الشؤون القانونية.
- مساعد الاتصالات.
- مساعد النظافة وسلامة البيئة.

ثانياً: مديرية الإسناد.

- مديرية إدارة الجودة TQM.
- مديرية الرقابة AUD.
- المديرية التجارية COM.

- المديرية المالية D.FIN
- مديرية الموارد البشرية DRH.
- مديرية الخدمات الاجتماعية D.ASL
- ثالثا: مديرية الإنجاز.

- المديرية الجهوية للشمال DRC.
- المديرية الجهوية للجنوب الغربي DSO.
- المديرية الجهوية للجنوب الشرقي DES.
- مديرية عين أمناس DSI.
- مكتب الدراسات التقنية BET.
- وحدة الهياكل الحديدية UCM.

ويتكون الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء من أربعة (04) مستويات إدارية، فهو هيكل أفقي يبين نطاق الإشراف الواسع.

- كما يظهر بأن للشركة تسعة (09) مديريات وتتمثل في:
- مديرية الوسائل العامة، مديرية إدارة الجودة، مديرية المراقبة والتدقيق، مديرية الوسائل المشتركة، المديرية المالية، المديرية التجارية، مديرية الدراسات والتطوير، مديرية الموارد البشرية، مديرية الإمداد.
- ويتكون الهيكل التنظيمي من أربعة (04) مديريات جهوية:
- المديرية الجهوية للشمال، مديرية الجنوب الشرقي، مديرية الجنوب الغربي، مديرية جنوب عين أمناس.
- بالإضافة إلى وحدتي إنتاج هما:
- مكتب الدراسات التقنية ووحدة الهياكل القاعدية.
- وأربع مساعدين للرئيس المدير العام وهم:
- مساعدا الأمن الداخلي، مساعد في الشؤون القانونية، مساعد الاتصالات، مساعد النظافة وسلامة البيئة.
- وفيما يلي شرح المهام الموكلة لهذه المديريات:

1. الإدارة العامة للمقر:

وتتمثل مهامها فيما يلي:

- ضمان البقاء، تطور ودوام استمرارية الشركة، تطوير إدراك الاستراتيجية مع معاونيتها لتطوير الشركة، تقديم مساعدات قانونية، توفير الأمن الداخلي للشركة، تحديد مخططات تطبيق استراتيجية الشركة، تنظيم طاقم المسيرين لكل مكونات الشركة.
- منح كل الوسائل لضمان الحفاظ على قدرات الشركة، خلق وإدارة إطار للتوجيه، المراقبة والتحسين المستمر فيما يخص الجودة، إنعاش جهود التطوير الدائم داخل الشركة، ممارسة السلطات والامتيازات المنقولة إلى المديرين، وكذلك السلطات أو الامتيازات الممنوحة والمستعملة من طرف القانون الأساسي للشركة والحرص على التوازن العام وعلى تكافؤ إمكانيات المؤسسة.

2. مديرية الرقابة (التدقيق):

وتتمثل في مهامها فيما يلي:

- إعداد وتقديم المخططات وبرامج التدقيق، القيم بالتدقيق في جميع هياكل وأعمال الشركة، إعداد مخطط التدخل ومسارات العمل وتحديد مستوى صعوبة العمل المهنية لمهام التدقيق، تقييم، تركيب والمصادقة على التقارير المقدمة عن كل مهمة للتدقيق فيها، اقتراح الأعمال والإجراءات المطلوبة من الرئاسة والمشاركة في إعداد وتطبيق الإجراءات التي تدخل ضمن مهام العمل.

3. المديرية المالية: وتتمثل مهامها فيما يلي:

- الاقتراح والمشاركة في ضبط سياسات المحاسبة والمالية للمؤسسة، دراسات الحاجات المالية للمؤسسة والمشاركة في تعبئتها، مراقبة عمليات إعداد الميزانيات، تقديم وضعيات مالية دورية، تقديم المساعدة فيما يخص تحرير الفواتير وتغطية الديون، المراقبة الداخلية فيما يخص المحاسبة والمالية والحرص على السير الحسن لنظام تسيير الجودة.

4. المديرية التجارية: وتعمل على:

- التحضير والاقتراح للمديرية العامة، السياسة التجارية للشركة بالتعاون مع الهياكل المعنية، اقتراح الاتجاهات الاستراتيجية والأهداف المقصودة والوسائل المستعملة بعد تحليل وتقييم مختلف مكونات السوق مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص وظيفة الشركة (العملاء والمنافسة) وإمكانيات (الوسائل البشرية والمادية والموقع الجغرافي) ترقية صورة الشركة، تدعيم ومفاوضة العروض والعقود المرتبطة مع المديرية العامة المعنية وتقييمها، الحرص على سحب دفتر الشروط، مفاوضة العروض والعقود مع الزبائن المحتملين، المنافسين، الأسعار المعمول بها والطرق المستعملة والسهر على حسن تسيير الجودة.

5. مديرية الدراسات والتطوير:

- قيادة الدراسات التقنية الاقتصادية بتطوير أنشطة الشركة، المساهمة في التعريف بالسياسات، استراتيجية وخطوات الشركة، ضمان متابعة الأعمال (الفروقات، الأخطاء المتعلقة بالتكاليف)، إحياء وتنسيق الاستخدام والتسيير لجهاز الإعلام الآلي على مستوى الشركة، الحرص على وضع وتطوير الوثائق والسهر على السير الحسن لنظام تسيير الجودة.

6. مديرية الموارد البشرية:

تتكون هذه المديرية من أربعة (04) مصالح وهي:

- مصلحة علاقات العمل، مصلحة تطوير الموارد، مصلحة تسيير ومراقبة الموارد البشرية ومصلحة التكوين وتتلخص فيما يلي:
- المساهمة في تحديد استراتيجية تسيير الموارد البشرية في خدمة الأهداف الاجمالية للشركة، العمل على دفع أجهزة، أنظمة وأساليب ومناهج وإجراءات فيما يخص تسيير الموارد البشرية، الاختيار والتوظيف، تسيير الكفاءات والتكوين المتواصل، علاقات العمل، إعداد الميزانيات التحليلية لتسيير الموارد البشرية على المستويات من أجل تموين وتحضير المقاييس التصحيحية، الحرص على تطبيق النصوص التشريعية والقانونية والعمل على حسن سير نظام الجودة من خلال قيادة الموارد البشرية.

7. مديرية العتاد:

تتمثل مهامها فيما يلي:

- وضع وسائل مادية تحت تصرف ورشات الإنتاج طبقا للإجراءات المحددة، نقل البضائع التموين، التموين والتخزين لقطاع الغيار، موارد مستهلكة ولوازم ضرورية للاستثمار والصيانة لمواد التجهيزات، تطوير عمليات مردودية الأعمال، تقديم مساهمات المديرية العامة لتحديد استراتيجية وسياسات المؤسسة حسب الأهداف المحددة، تحقيق برامج الاستثمار في مجال امتلاك أجهزة عتاد ولوازم الإنتاج لكل مؤسسة، مراقبة مهام المراقبة والتفتيش من طرف القسم المعني من خلال الشركة، الحرص على أمن العمال وممتلكات المديرية والسهر على التسيير الحسن لنظام تسيير الجودة.

8. مديرية الهندسة:

ومهامها متمثلة فيما يلي:

- مفوضة وإمضاء عقود الدراسات والمتابعة للأشغال، ضمان دراسات الطرق والطوبوغرافية، الزبائن الداخليين والخارجيين، العمل على تطبيق المقاييس القانونية المعمول بها في مجال البناء، ضمان أعمال الطباعة للزبائن الداخليين والخارجيين للشركة، إتمام كل المهام بأمر من الرئيس - المدير العام للشركة والحرص على حسن سير نظام تسيير الجودة.

9. مديرية البناءات المعدنية:

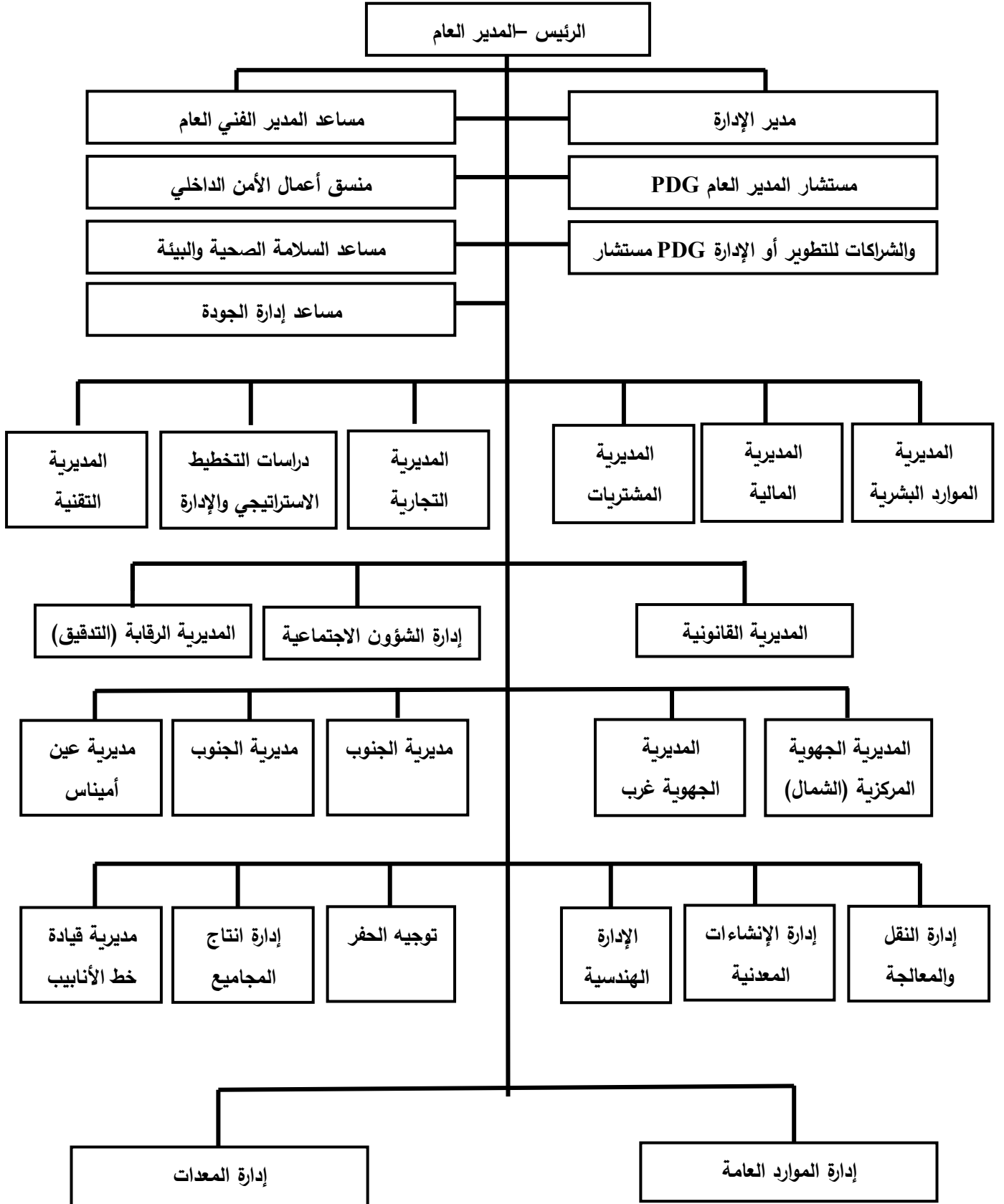
تعمل على تحقيق الأعمال التالية:

- تحضير السياسة التجارية للشركة وتقديمها للمديرية العامة من أجل منتجات وحدة الصقالة المعدنية والبناءات المعدنية، مراقبة تحضير العروض (استشارة الزبائن)، وضع جهاز للمراقبة العامة للعمليات، الحرص على وضع وتطبيق الإجراءات ومقاييس الصناعة والتركيب، السهر على أمن العمال وممتلكات المديرية والحرص على السير الحسن لنظام تسيير الجودة.

10. مستشار الرئيس المدير العام (مكلف بتسيير الجودة):

- الضمان والحفاظ على شهادة الإيزو 9001، مراقبة العمليات التحسينية والتكوينية للعمال في تسيير الجودة، تسيير لوحة القيادة للنوعية ومتابعة الأعمال التصحيحية وذلك موضع في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB.



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

يقع هيكل الاستقبال لدى شركة ه.م.ب ، وهو (Direction Région Centre (DRC ، تحت الإدارة العامة ومكتبه الرئيسي في بودواو ، وهو هيكل تنفيذي.

مهمة هذا القسم هي تنفيذ المشاريع أو إعادة هيكلة المشاريع الأخرى مع ضمان حسن سير المشاريع الجارية وتزويدها بالسلع اللازمة للتشغيل السليم لهذه المشاريع.

إن الشركة منظمة بمبنيات جهوية متعددة التخصصات حيث تتوفر كل واحدة منها على قدرات مادية وتسييرية لتلبي حاجيات زبائن شركة ه.م.ب في منطقتها.

تمتلك هذه الهيئات الجهوية دعم هيئات تدعيمية في مجال عتاد النقل، الوسائل العامة والتقنية والمالية وفقا للمتطلبات فضلا على أنها تلعب دورا تنظيميا لتحسين وسائل الشركة.

تتوفر الشركة على مديرية الهندسة، الهندسة المعمارية و الطوبوغرافيا وكذا مديرية إنجاز الأشغال المعدنية.

وبتوفرها على تجربة تقدر بأكثر من 45 سنة في مختلف مجالات البناء، تستجيب شركة ه.م.ب لدفاتر شروط الزبائن الأكثر تشددا في طلباتهم.

المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة المستقبلية وإنجازاتها.

تمثل نشاطات GCB في معظم نشاطات الهندسة المدنية والبناء وهي:

- الهندسة المدنية للقواعد البترولية الكبرى، الهندسة المدنية للأنايب الخطية، أشغال الري، مسطحات التنقيب ومداخل الارضيات الكبرى، المباني، الطرق وشبكات التوزيع، المنشآت الحديدية الخفيفة، الهندسة وإجراء أشغال المعادن، المعدات الهيدروليكية.
- الشركة تعتبر من بين الشركات التي تقدم خدمات شاملة، ومنذ عام 2003 فقد قامت الشركة بتوسيع نطاق العمل وبناء الطرق السريعة.
- وفي عام 2005 بدأت المؤسسة بتنفيذ مشاريع السكك الحديدية والهندسة المدنية مع جهتين هما: الجنوب الغربي والجنوب الشرقي.
- وتساهم شركة GCB في تنمية اقتصاد الجزائر، وهذا من خلال إنجازها لعدة مشاريع ضخمة في مختلف المجالات، وفيما يلي نعرض أهم هذه الإنجازات:

1. نشاط الحفر:

بفضل معدات الإنتاج المتطورة، وخبرة العمال، فإن شركة ه. م. ب تنجز المشاريع حتى في أقصى المناطق النائية في الجزائر، وأهم الأعمال المتعلقة بهذا المجال نحد:

- الأرضيات الضخمة والكبيرة.
 - أشغال حمل المعدات كبيرة المساحة.
 - تذليل الصعاب، فتح العوائق.
 - بناء السدود والحواجر بالمعدات.
- ومن مشاريع الحفر نذكر ما يلي:

جدول رقم (07): المشاريع المنجزة في مجال الحفر.

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
الحقل البترولي أورهود	تنظيم أورهود	2994000م تحريك التربة
الحقل البترولي ت. ف. ت	بي. أر. أي-و. م. أ	1000000م تحريك التربة
الحقل البترولي حاسي بركين	بي. أر. سي/الجزائر	600000م تحريك التربة
سي. بي. أف عين أميناس	جي. جي. سي/ك. بي. أر	955000م تحريك التربة
الحقل البترولي ب. ر. ن	سوناطراك أو. أنسي/الجزائر	600000م تحريك التربة

المصدر: وثائق خاصة بالشركة

2. نشاط الطرقات:

أنجزت شركة الهندسة المدنية والبناء مئات الكيلومترات من الطرق في مختلف مناطق الجزائر، الأمر الذي سمح لها في التحكم في هذا النشاط، وفتح لها الباب للمشاركة في إنجاز مشروع الطريق شرق-غرب ومن أمثلة الطرق المنجزة ما يلي:

جدول رقم (08): المشاريع المنجزة في مجال الطرقات.

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
شبكة طرق حقل حاسي الرمل	سوناطراك	200 كلم
طريق نزلة-بركين	سوناطراك	176 كلم
طريق تي. أف. تي	بي. آر. أي	168 كلم
35 الطريق الوطني A	سوناطراك أناداركو	150 كلم
طريق البناءات 208	سوناطراك	90 كلم
طريق متليلي-برزينة	مديرية الأشغال العمومية غرداية-البيض	300 كلم في طور الإنجاز

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

3. نشاط المباني:

الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تقوم بإنجاز جميع البنايات بما فيها الكنية والاجتماعية والمهنية، ومن أمثلة المباني المنجزة ما يلي:

جدول رقم (09): المشاريع المنجزة في مجال المباني.

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
أورفيك	أورفيك	45126 م
مقر سوناطراك تي. أف. سي	سوناطراك	25328 م
600 أستوديو تي. أف. سي	بين تيني	16254 م
مقر كنغار	كنغار	5241 م
مقر البحث والتطوير	سوناطراك	4359 م

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

4. نشاط الهندسة المدنية للسدود:

الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء تستثمر أيضا في أشغال السدود، حيث أنجزت عدة مشاريع متعلقة بتحويل المياه للسدود، وكذلك أشغال الحفر العامة، النقب وردم الخنادق الخطية، وكذلك الهندسة المدنية للهياكل القاعدية المرفقة بمحطات التصفية ومحطات الضخ والمحطات الكهربائية وخزانات المياه، ومن أمثلة المشاريع المنجزة.

الجدول رقم (10): المشاريع المنجزة في مجال السدود.

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
خزان المياه بالجزائر	أس. أن. سي لافالين/أن. بي	27 كلم (خندق) 14000 اسمنت مسلح
خزان المياه بسكيكدة	أس. أن. سي لافالين/أن. بي	50 كلم (خندق)
محطة تصفية المياه واد سوف ميلة	أونا/الجزائر	13000 م اسمنت مسلح
محطة تصفية المياه واد سوف	أونا/الجزائر	313400 م

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

5. نشاط الهندسة المدنية الحديدية:

تلتزم شركة الهندسة المدنية والبناء ببناء منشآت الهندسة المدنية الحديدية، وتحتوي أعمال فتح وتذليل الصعاب، بناء الهياكل التحتية للطرق ومنشآت الاسمنت المسلح للقنوات، ومن أهم المشاريع قيد الإنجاز:

جدول رقم (11): المشاريع قيد الإنجاز في مجال الهندسة المدنية الحديدية

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
السكة الحديدية مشرية-بشار	شركة النقل بالسكة الحديدية	30 كلم (قيد الإنجاز)
السكة الحديدية الفرزي-سطيف	شركة النقل بالسكة الحديدية	58 كلم (قيد الإنجاز) 812000 م تحريك التربة 3 محطات

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

6. نشاط الهندسة المدنية للمطارات:

لقد نوعت الشركة نشاطاتها وقامت بإنجاز منشآت الهندسة المدنية للمطارات، وتعني إنجاز أو تقوية أرضيات الهبوط والمنشآت الملحقة وهو تحدي بالنسبة للمؤسسة تصبو إلى المستقبل، ومن أمثلة مشاريع قيد الإنجاز:

جدول رقم (12): المشاريع قيد الإنجاز في مجال الهندسة المدنية للمطارات

الجهة	الزبون	قيمة الأعمال
الميناء الجهوي البيض	مديرية الأشغال العمومية البيض	43200 طن من الخرسانة المرفقة
الميناء الجهوي غريس-معسكر	مديرية الأشغال العمومية معسكر	3000 طن من الرفت 94000 م تحريك التربة

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

الشكل رقم (13): مخطط نشاطات الشركة



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث توضيح مختلف الإجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة الميدانية وذلك من خلال التطرق إلى فرضيات الدراسة، أدوات المعالجة الإحصائية، عينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة، وأخيرا صدق وثبات أداة الدراسة.

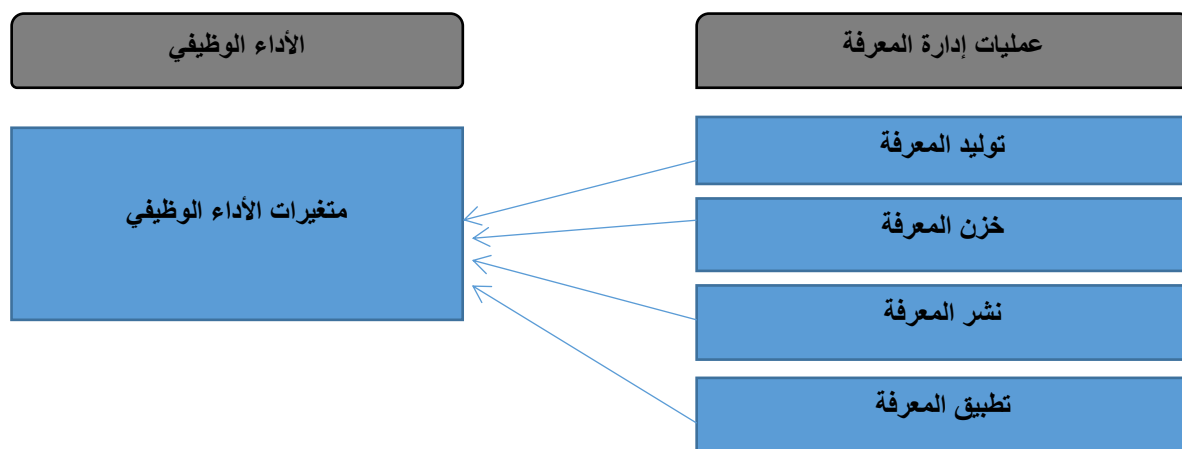
المطلب الأول: أدوات المعالجة الإحصائية

لدراسة ومعرفة دور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للهندسة والبناء بومرداس-بوداوا، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) والذي يرمز له اختصارا بالرمز، (SPSS) وهو برنامج يحتوي على كميات كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات، الانحرافات وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها فقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- **المدى:** يستخدم لتحديد طول الفئات لمقياس ليكرت المستخدم في المحور الثاني والثالث من الاستبيان، حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس.
- **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدامها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية ويساعد ذلك في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.
- **الانحراف المعياري:** تم استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية للدراسة عن متوسطها الحسابي، فالانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات الأفراد لكل عبارة، حيث كلما اقتربت قيمته إلى الصفر دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت إجابات الأفراد.
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson):** استخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار وجود أو عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما استخدم أيضا لاختبار الفرضيات.
- **معامل الثبات (Alpha cronbakh):** تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- **الانحدار البسيط:** يحدد تأثير وشكل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الشكل رقم(14): نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على متغيرات البحث

❖ فرضيات البحث:

تم بناء فرضية البحث التي مفادها لا يوجد دلالة احصائية بين متغيرات ادارة المعرفة ومتغيرات الأداء الوظيفي بالشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، المبحوثة كعينة للبحث، وتم اختبار هذه الفرضية للتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من خلال معامل الارتباط البسيط والموزون والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة والأوساط الحسابية للمبحوثين في العينة، بالإضافة إلى بعض الوسائل الإحصائية الأخرى.

- الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05).

- الفرضيات الفرعية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية توليد المعرفة في الأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05).
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية خزن المعرفة في الأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05).
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية نشر المعرفة في الأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05).
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05).

❖ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء بومرداس-بودواو، والبالغ عددهم 236 موظف موزعين على ثلاث أصناف وظيفية: موظف اداري، رئيس مصلحة، رئيس قسم، والجدول الموالي يوضح توزيع العاملين بالمؤسسة حسب المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (13) توزيع العمال بالمؤسسة حسب المستوى الوظيفي

الأصناف الوظيفية	العدد
رئيس قسم	07
رئيس مصلحة	20
موظف اداري	236
المجموع	263

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المعطاة من قبل قسم الموارد البشرية بالشركة

ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع العاملين بالشركة، فقد تم اختيار عينة معينة حيث تم توزيع 70 استمارة وتم استرجاع 50 استمارة صالحة للدراسة، وعليه قدرت عينة الدراسة ب 50 فرداً من مجموع المجتمع الأصلي البالغ 263 فرداً، أي ما نسبته 19,01%.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، باعتباره الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتم تصميمه من أجل جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وذلك في ضوء الفرضيات والتساؤلات الخاصة بها وقد اشتمل على - أنظر الملحق رقم: (01).

المحور الأول: خصائص عينة الدراسة

يشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في : الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات العمل، الفئة الوظيفية.

المحور الثاني: المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل للدراسة في عمليات إدارة المعرفة، حيث يتضمن مجموعة من العبارات لتحديد واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء، ويشتمل هذا المحور على الأبعاد التالية:

البعد الأول: يتعلق بتوليد المعرفة ويتضمن العبارات من 1 إلى 5.

البعد الثاني: يتعلق بخزن المعرفة ويتضمن العبارات من 6 إلى 10.

البعد الثالث: يتعلق بنشر المعرفة ويتضمن العبارات من 11 إلى 15.

البعد الرابع: يتعلق بتطبيق المعرفة ويتضمن العبارات من 16 إلى 20.

المحور الثالث: المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع للدراسة في الأداء الوظيفي، ويقاس بالعبارات من 21 إلى 30.

كما اشتمل الاستبيان على مقدمة ويتم في هذا الجزء تعريف أفراد العينة بالدراسة وأهميتها وتعريفهم بهدفها الأكاديمي، كما تتضمن أيضاً تحفيز وتشجيع المستقضي منهم للإجابة عن الاستبيان ويتم الإشارة إلى أن إجاباتهم هامة ومفيدة لأغراض البحث، وأن المعلومات ستستخدم لغايات البحث وأنها ستعامل بشكل سري، كما يتم التعريف بموضوع الدراسة المراد إجرائها داخل المؤسسة.

وقد اعتمدت في تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت (likert) الخماسي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): درجات مقياس ليكرت (likert)

لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	2	3	4	5

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 23.

وبغية تحديد مجال كل فئة الذي يعبر على درجة الموافقة تم تحديد ما يلي:

المدى: يعبر عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة حسب المعطيات المتوفرة المراد تحليلها، وحسب مقياس ليكرت يكون المدى كما يلي:

$$4 = (5-1)$$

طول الفئة: هو تلك العلاقة بين المدى وعدد الدرجات، فيكون طول الفئة = $(5/4)$ أي طول الفئة = 0.8 وهكذا يكون مجال كل فئة كما يلي:

الجدول رقم (15): جدول التوزيع لمقياس ليكرت (likert).

المجال	مجالات الموافقة	الاستجابة	درجة الموافقة
الأول	من 1 إلى 1.8	غير موافق تماماً	ضعيفة جداً
الثاني	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	ضعيفة
الثالث	من 2.61 إلى 3.4	محايد	متوسطة
الرابع	من 3.41 إلى 4.2	موافق	مرتفعة
الخامس	من 4.21 إلى 5	موافق تماماً	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الجدول السابق لدرجات مقياس ليكرت (likert).

وعليه، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن المجال [1-1.8]، فإن اتجاه تصورات المستقضي منهم يكون غير موافق تماماً، وعليه فإن درجة الموافقة تكون ضعيفة جداً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن المجال [1.8-2.60]، فإن اتجاه تصورات المستقضي منهم يكون غير موافق، وعليه فإن درجة الموافقة تكون ضعيفة، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن المجال [2.61-3.40]، فإن اتجاه تصورات المستقضي منهم يكون محايد، وعليه فإن درجة الموافقة تكون متوسطة، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن المجال [3.41-4.20]، فإن اتجاه تصورات المستقضي منهم يكون موافق، وعليه فإن درجة الموافقة تكون مرتفعة، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات ضمن المجال [4.21-5]، فإن اتجاه تصورات المستقضي منهم يكون موافق تماماً، وعليه فإن درجة الموافقة تكون مرتفعة جداً.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

لاختبار صدق أداة الدراسة اعتمدت على طريقة الخبراء لاختبار الصدق الظاهري، وطريقة معاملات الارتباط بيرسون لاختبار الصدق البنائي أو الداخلي.

1. الصدق الظاهري (طريقة الخبراء)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق عرضها في صورتها الأولى على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بومرداس، وطلب منهم تقييم وإبداء الرأي حول محاور وفقرات الاستبيان وذلك بإعطاء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وحذف أو إضافة عبارات أخرى إلى أن أصبحت في صورتها النهائية.

وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان والتأكد من أن مضمون العبارات يتوافق مع أدبيات الدراسة الحالية والمتعلقة بإدارة المعرفة والأداء الوظيفي.

2. الصدق الداخلي أو البنائي طريقة (معاملات الارتباط)

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم توضيح مدى صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) وذلك لمعرفة درجة ارتباط العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه، لعينة مكونة من 50 مفردة.

3. صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (عمليات إدارة المعرفة)

لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات عمليات إدارة المعرفة مع البعد الذي تنتمي إليه تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة له كما يلي:

3-1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد توليد المعرفة

يبين الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير المستقل الفرعي الأول (توليد المعرفة) والبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم(16):معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الأول.

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعتمد المنظمة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية.	0.612**	0.000
2	اغلب المعرفة المكتسبة نتيجة عمليات التجربة.	0.629**	0.000
3	تسعى المنظمة إلى إقامة تحالفات معرفية مع المنظمات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة.	0.357**	0.011
4	تعتمد المنظمة في خلق معرفة خاصة بما على إيجاد ثقافة مفتوحة (الثقافة الدافعة للتغيير).	0.639**	0.000
5	توليد المعرفة يحتاج لدراية و خبرة تتوفر بشكل كاف في المنظمة.	0.706**	0.000

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (توليد المعرفة) ضمن المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.357) و (0.706) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، أي اتساق هذه العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

3-2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بُعد خزن المعرفة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(17):معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الثاني.

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	تقوم المنظمة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها و الاستفادة منها لدى الآخرين.	0.300*	0.034
7	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة.	0.714**	0.000
8	هناك مجال واسع لاستخدام التقنيات لحزن المعرفة.	0.305*	0.031
9	تتم عمليات خزن البيانات والمعلومات بالطريقة الكتابية اليدوية .	0.630**	0.000
10	توجد مرونة عالية في عمليات خزن ما يتعلق بالمعرفة في المنظمة واسترجاعها.	0.593**	0.000

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (خزن المعرفة) ضمن المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.300) و (0.714) وهو ما يدل على وجود ارتباط موجب قوي، أي اتساق هذه العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

3-3. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد نشر المعرفة

جدول رقم(18):معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الثالث.

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	النشرات الداخلية والتقارير وسيلة رئيسة لنشر المعرفة .	0.700**	0.000
12	تصدر المنظمة منشورات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة.	0.775**	0.000
13	المعرفة الموجودة في المنظمة متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها.	0.692**	0.000
14	تنشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والمختصين و أفراد المنظمة .	0.636**	0.000
15	تعمل المنظمة بأسلوب الفريق للتحقيق نقل الخبرة والمعرفة بين العاملين.	0.414**	0.003

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (نشر المعرفة) ضمن المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.414) و (0.700) وهو ما يدل على وجود ارتباط موجب، أي اتساق هذه العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

3-4. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تطبيق المعرفة

يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(19): معاملات الارتباط لعبارات المتغير المستقل الفرعي الرابع.

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على التوجيه و الإرشاد.	0.586**	0.000
17	هناك تخويل صلاحيات عالية للعاملين في انجاز الأعمال.	0.455**	0.001
18	يستند المختصون في تطبيق المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة.	0.596**	0.000
19	يواجه العاملون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث أخطاء في العمل.	0.746**	0.000
20	تمنح المنظمة موظفيها فرصة تطبيق معارفها حتى لو كانت النتائج دون مستوى الطموح بهدف تشجيعهم.	0.662**	0.000

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (تطبيق المعرفة) ضمن المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) والمعدل الكلي لفقراته، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.455) و (0.746) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، أي اتساق هذه العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

4. صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني الأداء الوظيفي

يمكن توضيح مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداء الوظيفي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(20): معاملات الارتباط لعبارات المتغير التابع.

الرقم	المضمون	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر.	0.715**	0.000
22	ألتزم بتطبيق قوانين العمل والأنظمة التي تساهم في تطوير أدائي.	0.674**	0.000
23	لدي معرفة وإحاطة جيدة بالمهام الموكلة إلي.	0.744**	0.000
24	أهدف دائما وأخطط للوصول إلى تقديم أداء جيد.	0.747**	0.000
25	تحفزني نتائج تقييم الأداء للعمل بكفاءة أكبر.	0.735**	0.000
26	أ تواصل مع الآخرين بتبادل المعلومات في العمل حتى نحقق أداء أفضل .	0.760**	0.000

27	يستطيع الأفراد في المنظمة من خلال إدارة المعرفة اتخاذ القرارات المناسبة لأداء العمل المطلوب.	0.619**	0.000
28	إدارة المعرفة تحسن نوعية أداء العمل.	0.687**	0.000
29	من خلال إدارة المعرفة ، المنظمة تحقق رضا الزبون.	0.667**	0.000
30	تستطيع المنظمة من خلال إدارة المعرفة تحقيق التميز في الأداء.	0.704**	0.000

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية للمحور، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.619) و (0.760)، وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي جدا و موجب، أي اتساق هذه العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه.

5. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه. ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كان الثبات منخفضاً.

وللتحقق من درجة ثبات المقياس وأن الاستبيان قادر على إعطاء إجابات ثابتة، قمت بإدخال البيانات إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وباستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، تبين أن ثبات عبارات الدراسة كانت كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).

الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
ثبات أداة الدراسة	30	0.842

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول أن معامل الثبات بالنسبة لأسئلة الاستبيان من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ للعبارات المكونة للاستبيان بلغ (84,2%)، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات جيدة.

وبالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبذلك يكون الاستبيان قابلاً للاعتماد في الدراسة والتوزيع على العينة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل الاستبيان واختبار الفرضيات

بعد توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، تم الحصول على كم كبير من المعطيات التي سيتم تبويبها وتفسيرها، معتمدين في ذلك على التقنيات والأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل، لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل وتفسير الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، إضافة إلى عرض وتحليل اتجاهات عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

تتمثل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تضمنها الاستبيان في شكل بيانات نوعية وكمية في: الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات العمل، الفئة الوظيفية.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

كان توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	31	62%
أنثى	19	38%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة تفوق نسبة الإناث بفارق معتبر، حيث بلغ عدد الذكور (31) فرد، أي ما نسبته (62%)، في حين بلغ عدد الإناث (19) فرد، أي ما نسبته (38%)، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط الشركة وكثرت البعثات الميدانية خاصة إلى المشاريع في الجنوب الجزائري بحيث توكل هذه المهمات للذكور في غالب الأحيان.

2. توزيع أفراد العينة حسب السن

كانت إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	07	14%
من 31 إلى 40 سنة	30	60%
من 41 إلى 50 سنة	12	24%
أكثر من 50 سنة	01	2%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة والتي تقدر بـ (60%) من إجمالي أفراد العينة، وهي الفئة الشابة التي تتميز بالحيوية والنشاط وقدر معتبر من الخبرة، وتليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة قدرها (24%)، أما بالنسبة للفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت نسبتها (7%)، في حين كانت نسبة الفئة العمرية أكثر من 50 سنة محتقرة بنسبة (2%)، وعموماً يمكن القول أن الشركة تركز على الشباب موازنة

مع الخبرة وتسعى كذلك لتشجيع مواردها البشرية ونقل الخبرات إليها لصغر فارق السن بين كل من الفئة المهيمنة والتي تحتها في السن وبين التي فوقها مباشرة. وتعكس هذه النتيجة مدى اهتمام الشركة باستقطاب الموارد البشرية الشابة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
مهني	00	%0
متوسط	00	%0
ثانوي	07	%14
جامعي	43	%86
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة فيما يخص المستوى العلمي مثلتها نسبة الجامعيين والتي قدرت ب (86%)، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة (14%)، أما النسب المتعلقة بفئة ذوي المستوى العلمي المتوسط والمهني فجاءت معتمدة، وهذا يدل على أن أغلب الأفراد لديهم مستوى تعليمي عالي، وهذا راجع إلى طبيعة المهام التي تتطلب التأهيل العلمي لشغل مثل هذه المناصب وكذلك اعتماد الشركة سياسة التعهد للمقاولين بإنجاز التنفيذ التقني ما يفسر غياب فئة المهنيين وهذا راجع لتوسع الشركة في مجالات عدة.

4. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

كان توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل.

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	06	%12
من 5 إلى 10 سنوات	26	%52
من 11 إلى 15 سنة	09	%18
16 سنة فما فوق	09	%18
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتراوح سنوات العمل لديهم بالمؤسسة من 5 سنوات إلى 10 سنوات وقدرت نسبتها ب (52%)، بمعنى أن أكثر من نصف أفراد العينة يملكون خبرة لا بأس بها تليها مباشرة نسبة (18%)، لكل من الأفراد الذين سنوات العمل لديهم من 11 إلى 15 سنوات ومن 16 سنة فما فوق، أما نسبة الأفراد الذين كانت سنوات العمل لديهم أقل من 5 سنوات كانت (12%)، وكل هذه النسب تعكس الخبرة المتوفرة لدى الشركة والتي تحملها الموارد البشرية الشابة.

5. توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية.

الجدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية.

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
رئيس قسم	02	4%
رئيس مصلحة	10	20%
موظف إداري	38	76%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة تمثلها فئة موظف إداري ب (76%)، تليها نسبة فئة رئيس مصلحة ب (20%)، وفي الأخير نسبة (4%) والتي تمثل فئة رئيس قسم، وكل هذه النسب منطقية في توزيع الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في المنظمات وهو دال على التوزيع الجيد للمسؤوليات والمهام في الشركة المدروسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المتغير المستقل

تمثل عمليات إدارة المعرفة المتغير المستقل، لذا سيتم تحليل وتفسير اتجاهات العينة حول عبارات هذا المتغير لمعرفة مدى قبولهم أو رفضهم لكل عبارة، وتمثل المتغيرات الفرعية المستقلة في: توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، وتم احتساب المتوسطات الحسابية لاختبار درجة الموافقة عن كل عبارة، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية، إضافة إلى درجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لكل متغير مستقل.

1. عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير الفرعي المستقل الأول (توليد المعرفة)

يمثل توليد المعرفة المتغير الفرعي الأول وفقاً لفرضيات الدراسة، وتم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا المتغير.

الجدول رقم (27) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتوليد المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
4	مرتفعة	0.340	4.080	1- تعتمد المنظمة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية.
1	مرتفعة	0.370	4.160	2- أغلب المعرفة المكتسبة نتيجة عمليات التجربة.
3	مرتفعة	0.274	4.080	3- تسعى المنظمة إلى إقامة تحالفات معرفية مع المنظمات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة.
2	مرتفعة	0.421	4.160	4- تعتمد المنظمة في خلق معرفة خاصة بها على إيجاد ثقافة مفتوحة (الثقافة الدافعة للتغير) .
5	مرتفعة	0.424	3.940	5- توليد المعرفة يحتاج لدراية و خبرة تتوفر بشكل كاف في المنظمة.
*	مرتفعة	0.365	4.084	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).

يوضح الجدول رقم (26) إجابات وأراء أفراد العينة في الشركة محل الدراسة عن عبارات المتغير المستقل الفرعي الأول أي توليد المعرفة، حيث يبين الجدول وجود تفاوت ضئيل فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، وفي هذا الإطار جاءت جميع العبارات المكونة لهذا البعد بدرجة موافقة مرتفعة، كما أن متوسطاتها الحسابية جاءت ضمن المجال [3,41 - 4,20]، وهذا يدل على وقوعها في منطقة موافق على سلم القياس، وهذا يعني أن المؤسسة تدرك احتياجاتها المتعلقة بأعمالها، كما أنها تسعى دوماً للحصول على أفضل المعلومات من خلال التحالفات المعرفية، وتسعى أيضاً للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى عمالها، بالإضافة إلى أنها تقوم بتوليد معارف خاصة بها تكسبها ثقافة منفتحة على التغير.

أما بالنسبة للانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات المتغير المستقل الفرعي الأول، فهو مؤشر على عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يدل على وجود اتساق بين إجابات الباحثين حول عبارات توليد المعرفة.

بشكل عام يمكن القول أن توليد المعرفة على مستوى الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4,084)، وهو يقع ضمن المجال [3,41 - 4,20]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى مرتفع من توليد المعرفة في المؤسسة.

2. عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير الفرعي المستقل الثاني (تخزين المعرفة)

يمثل تخزين المعرفة المتغير المستقل الفرعي الثاني وفقاً لفرضيات الدراسة، وتم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام (6)، (7)، (8)، (9)، (10)، وبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا المتغير.

الجدول رقم (28) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتخزين المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
3	مرتفعة	0.197	4.040	6- تقوم المنظمة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها و الاستفادة منها لدى الآخرين.
1	مرتفعة	0.370	4.160	7- يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة.
4	مرتفعة	0.141	4.020	8- هناك مجال واسع لاستخدام التقنيات لحزن المعرفة.
5	ضعيفة جداً	0.274	1.080	9- تتم عمليات خزن البيانات والمعلومات بالطريقة الكتابية اليدوية.
2	مرتفعة	0.364	4.100	10- توجد مرونة عالية في عمليات خزن ما يتعلق بالمعرفة في المنظمة واسترجاعها.
*	مرتفعة	0.269	3.480	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).

يوضح الجدول رقم (27) إجابات أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة عن عبارات المتغير المستقل الفرعي الثاني أي تخزين المعرفة، حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، حيث جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,160)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت مرتفعة، وهذا ما يؤكد على أن الشركة تركز على تحديث المعرفة المخزونة باستمرار ، في حين احتلت العبارة رقم (10) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,10)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت مرتفعة وهذا يعني أن الشركة تتمتع بمرونة عالية في خزن المعرفة، ثم تليها العبارة رقم (6) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,040)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت مرتفعة أيضاً، وهذا يؤكد على أن الشركة تعتمد على الإعلام الآلي لحفظ وتخزين المعرفة ما يسهل إمكانية الوصول إليها من طرف طالبيها من موظفي الشركة، بعد ذلك جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4,020)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم القياس، كما جاءت درجة الموافقة مرتفعة وهذا يدل على اتساع مجال الاعتماد على التقنيات في خزن المعرفة بالشركة، أما المرتبة الأخيرة عادت للعبارة (9) بمتوسط حسابي (1,080) ما يعني وقوعها في منطقة غير موافق بشدة على سلم القياس، بدرجة موافقة ضعيفة جداً وهذا يدل على أن الشركة لا تعتمد في خزن البيانات والمعلومات على الطريقة اليدوية وهي نقطة إجابيه بالنسبة لخزن المعرفة وهو ما يؤكد فهم أفراد العينة لموضوع الدراسة وأنه هناك ثقافة تنظيمية لديهم من قيمها إدارة المعرفة، كما أن درجة الموافقة الضعيفة لهذه العبارة لا تتعارض مع درجات الموافقة للعبارات الأخرى ما يدل على اتساق عبارات المتغير الفرعي الثاني خزن المعرفة .

أما بالنسبة للانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات المتغير المستقل الفرعي الثاني، فهو مؤشر على عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يعني وجود اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات خزن المعرفة.

وبشكل عام يمكن القول أن عملية خزن المعرفة على مستوى الشركة محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,480)، وهو يقع ضمن المجال [3,41 - 4,20]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقررون بوجود مستوى مرتفع من خزن المعرفة في الشركة.

3. عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير الفرعي المستقل الثالث (نشر المعرفة)

يمثل نشر المعرفة المتغير المستقل الفرعي الثالث وفقاً لفرضيات الدراسة، وتم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا المتغير.

الجدول رقم (29) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لنشر المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
3	مرتفعة	0.303	4.100	11- النشرات الداخلية والتقارير وسيلة رئيسة لنشر المعرفة.
4	مرتفعة	0.303	4.100	12- تصدر المنظمة منشورات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة.
2	مرتفعة	0.328	4.120	13- المعرفة الموجودة في المنظمة متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها.
5	مرتفعة	0.274	4.080	14- تنشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والمختصين و أفراد المنظمة.
1	مرتفعة	0.328	4.120	15- تعمل المنظمة بأسلوب الفريق لتحقيق نقل الخبرة والمعرفة بين العاملين
*	مرتفعة	0.307	4.104	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).

يوضح الجدول رقم (28) إجابات أفراد العينة في الشركة محل الدراسة عن عبارات المتغير المستقل الفرعي الثالث أي نشر المعرفة، حيث يبين الجدول وجود تفاوت طفيف فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، حيث جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,120)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت مرتفعة، وهذا ما يؤكد على أن الشركة تركز على نشر المعرفة من خلال العمل كفريق واحد ما يعزز نشر المعرفة بالشركة، في حين احتلت العبارة رقم (13) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,120)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت مرتفعة وهذا يعني أن الشركة تسهر على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين بهدف الاستفادة منها، ثم تليها العبارة رقم (11 و 12) في المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي (4.100)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت مرتفعة أيضاً، وهذا يؤكد على أن المعرفة المخزنة يتم نشرها من طرف الشركة باستعمال النشرات والتقارير وتعيينها لدى الموظفين زيادة على كونها متاحة لمن يطلبها، وجاءت العبارة (14) في المرتبة الأخيرة على نفس المنوال بالموافقة ونفس درجة الموافقة بمتوسط حسابي (4.080)، بمعنى أن الشركة تعمل على نشر المعرفة من خلال اللقاءات والدوريات العملية بين مختلف أفراد الشركة.

أما بالنسبة للانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات المتغير المستقل الفرعي الثالث، فهو مؤشر على عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يعني وجود اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات نشر المعرفة.

وبشكل عام يمكن القول أن عملية نشر المعرفة على مستوى الشركة محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة جداً وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4,104)، وهو يقع ضمن المجال [3,41-4,20]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى مهم من نشر المعرفة في المؤسسة.

4. عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو المتغير الفرعي المستقل الرابع (تطبيق المعرفة)

يمثل تطبيق المعرفة المتغير المستقل الفرعي الرابع وفقاً لفرضيات الدراسة، وتم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام (16)، (17)، (18)، (19)، (20)، ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا المتغير.

الجدول رقم (30) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لتطبيق المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
1	مرتفعة	0.473	4.020	16- تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على التوجيه و الإرشاد.
5	ضعيفة	0.328	1.880	17- هناك تخويل صلاحيات عالية للعاملين في انجاز الأعمال.
3	مرتفعة	0.449	3.960	18- يستند المختصون في تطبيق المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة.
2	مرتفعة	0.514	4.020	19- يواجه العاملون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث أخطاء في العمل.
4	مرتفعة	0.395	3.920	20- تمنح المنظمة موظفيها فرصة تطبيق معارفها حتى لو كانت النتائج دون مستوى الطموح بهدف تشجيعهم.
*	مرتفعة	0.431	3.560	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).

يبين الجدول رقم (29) إجابات وأراء أفراد العينة في الشركة محل الدراسة عن عبارات المتغير المستقل الفرعي الرابع أي تطبيق المعرفة، حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس أهميتها النسبية، حيث جاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,020)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة، وهذا يدل على أن الشركة تركز على التوجيه والإرشاد للضمان التطبيق الجيد للمعرفة، في حين احتلت العبارة رقم (19) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,020)، وهو نفسه مع العبارة (16) ولا كن الأفضلية الرتببة كانت للعبارة (16) لصغر انحرافها المعياري مقارنة بالعبارة (16)، وهو يقع أيضاً في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة، وهذا يعني أن لدى الموظفين تخوف من حدوث أخطاء في العمل جراء تطبيق المعرفة ما يرفع مستوى الوعي والتركيز لديهم عند تطبيق المعرفة بهدف الوصول إلى الإنجاز المثالي، واحتلت العبارة رقم (18) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,960)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة، وهذا يعني أن الشركة تسعى دائماً لبناء قاعدة بيانات تعزز الذاكرة المعرفية للشركة، بينما العبارة رقم (20) فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,920)، وهو يقع في منطقة موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت مرتفعة، وهذا يعني أن الشركة تحرص على تفويض السلطة الكافية للموظفين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل.

أما العبارة رقم (17) فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (1,880)، وهو يقع في منطقة غير موافق على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت ضعيفة، وهذا يعني أن الشركة لا تحرص كثيراً على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل دون غيرهم من اللذين يفتقدون للخبرة والمعرفة المميزة.

أما بالنسبة للانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات المتغير المستقل الرابع، فهو مؤشر على عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يعني وجود اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات تطبيق المعرفة.

وبشكل عام يمكن القول أن عملية تطبيق المعرفة على مستوى الشركة محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,560)، وهو يقع ضمن المجال [4,20-3,41]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى جيد من تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

5. عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع وفقاً لفرضيات الدراسة، وتم تغطية هذا المتغير من خلال العبارات الواردة في الاستبيان والتي تحمل الأرقام من (21) إلى (30)، ويبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لجميع العبارات المكونة لهذا المتغير.

الجدول رقم (31) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب للأداء الوظيفي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم ومضمون العبارة
2	مرتفعة جداً	0.498	4.580	21- أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر.
1	مرتفعة جداً	0.693	4.620	22- ألتزم بتطبيق قوانين العمل والأنظمة التي تساهم في تطوير أدائي.
8	مرتفعة جداً	0.816	4.440	23- لدي معرفة وإحاطة جيدة بالمهام الموكلة إلي.
3	مرتفعة جداً	0.705	4.580	24- أهداف دائما وأخطط للوصول إلى تقديم أداء جيد.
4	مرتفعة جداً	0.818	4.540	25- تحفزني نتائج تقييم الأداء للعمل بكفاءة أكبر.
5	مرتفعة جداً	0.820	4.520	26- أتواصل مع الآخرين بتبادل المعلومات في العمل حتى نحقق أداء أفضل .
10	مرتفعة جداً	0.930	4.340	27- يستطيع الأفراد في المنظمة من خلال إدارة المعرفة اتخاذ القرارات المناسبة لأداء العمل المطلوب.
7	مرتفعة جداً	0.709	4.440	28- إدارة المعرفة تحسن نوعية أداء العمل.
9	مرتفعة جداً	0.808	4.400	29- من خلال إدارة المعرفة ، المنظمة تحقق رضا الزبون.
6	مرتفعة جداً	0.714	4.500	30- تستطيع المنظمة من خلال إدارة المعرفة تحقيق التميز في الأداء.
*	مرتفعة جداً	0.751	4.496	المؤشرات الإحصائية الكلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).

يوضح الجدول رقم (30) إجابات وآراء أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة عن عبارات المتغير التابع أي الأداء الوظيفي، حيث يبين الجدول وجود تفاوت فيما يخص ترتيب العبارات على أساس الأهمية النسبية، وفي هذا الإطار جاءت العبارة رقم (22) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4,620) وهو يقع في منطقة موافق تماماً على سلم ليكرت، كما أن درجة الموافقة عن هذه العبارة جاءت مرتفعة جداً، وهذا يعني أن هناك صرامة في تطبيق قوانين العمل والأنظمة التي تساهم في تطوير الأداء، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارتين رقم (21)، (24)، (4,580) أي بدرجة موافقة مرتفعة جداً، ما جعلهما في المرتبة الثانية الثالثة حيث أن المتوسط الحسابي جاء ضمن المجال [5-4,21]، مما يعني وقوعها في منطقة موافق تماماً على سلم القياس، وهذا مؤشر دلالة على مدى وعي وولاء الموظفين للشركة بحرصهم الدائم على تحسين أدائهم وعدم ادخار الجهد في سبيل الوصول إلى تقييم أداء جيد.

كما أن العبارة (25)، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفعة جداً كذلك، حيث كان المتوسط الحسابي ضمن المجال [5-4,21]، مما يعني وقوعها في منطقة موافق تماماً على سلم القياس، وهذا يعني أن عملية تقييم الأداء تحفز الموظفين لتحسين أدائهم واستهداف مستويات أعلى من التقييم.

أما فيما يخص العبارة رقم (26)، فقد جاءت في المرتبة الخامسة بدرجة موافقة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,520)، أي جاء ضمن المجال [5-4,21]، مما يعني وقوعها في منطقة موافق تماماً على سلم ليكرت، وهذا يعني بأن لدى الموظفين روح الجماعة والعمل كفريق واحد له الرغبة مستدامة في تحقيق أداء أفضل.

أما فيما يخص العبارة رقم (30)، فقد جاءت في المرتبة السادسة بدرجة موافقة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,500)، أي جاء ضمن المجال [5-4,21]، مما يعني وقوعها في منطقة موافق تماماً على سلم ليكرت، وهذا يدل على إجماع الموظفين وإيمانهم أن إدارة المعرفة تسمح بتحقيق التميز في الأداء وهذا أمر طبيعي بحكم شباينة الموارد البشرية ومستواها التعليمي والخبرة المحصلة مع عدد سنوات العمل.

أما فيما يخص العبارتين رقم (23)، (28) فقد جاءت في المرتبة السابعة والثامنة بدرجة موافقة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكليهما (4,440)، أي جاء ضمن المجال [5-4,21]، مما يعني وقوعها في منطقة موافق تماماً على سلم ليكرت، وهذا يعني أن لدى الموظفين إحاطة وإلمام جيد بالمهام المنوطة بها ومعرفة تسمح بتحسين أدائهم لوظائفهم.

أما فيما يخص العبارتين رقم (29)، فقد جاءت في المرتبة التاسعة بدرجة موافقة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,400)، أي جاء ضمن المجال [5-4,21]، مما يعني وقوعها في منطقة موافق تماماً على سلم ليكرت، وهذا يدل على يقين الموظفين التام أن إدارة المعرفة تؤدي إلى كسب رضى الزبون.

أما في آخر مرتبة جاءت العبارة رقم (27)، بدرجة موافقة مرتفعة جداً هي الأخرى، أين بلغ المتوسط الحسابي (4,340)، أي جاء ضمن المجال [5-4,21]، مما يعني وقوعها في منطقة موافق تماماً على سلم ليكرت، وهذا يؤكد قناعة الموظفين بأن إدارة المعرفة تكسبهم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لأداء العمل المطلوب.

أما بالنسبة لانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لعبارات المتغير التابع، الذي لم يبلغ الواحد في جميع إجابات أفراد العينة على مختلف أسئلة الاستبيان دليل قاطع ومؤشر قوي على عدم وجود تشتت كبير حول المتوسط الحسابي، وهذا يعني وجود اتساق بين إجابات المبحوثين حول عبارات الأداء الوظيفي والاستبيان.

وبشكل عام يمكن القول أن الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى الشركة محل الدراسة الميدانية من وجهة نظرهم كان مرتفعاً جداً وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4,496)، وهو يقع ضمن المجال [5-4,21]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى مرتفع جداً من الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

إن أغلب البحوث ذات الجانب الميداني يحتاج فيها الباحث إلى وضع فرضيات للدراسة، ويحاول إثباتها أو نفيها من خلال عملية الاختبارات الإحصائية، وسيتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة (5%)، وتمثلت قاعدة القرار المعتمدة في مدى قبول أو رفض الفرضيات في:

❖ **قبول الفرضية الصفرية (H_0):** إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (**sig**) لأي اختبار أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة في الدراسة (0.05). والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

❖ **رفض الفرضية الصفرية (H_0):** إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (**sig**) لأي اختبار أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة في الدراسة (0.05)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة (**Ha**)، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

1. اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية H_p على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05)، ويتفرع عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية يتم اختبارها فيما سيأتي:

1-1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى H_1 على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية توليد المعرفة في الأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من العلاقة المحتملة وأثر توليد المعرفة في الأداء الوظيفي، وجاءت نتائج الاختبار كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(32): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر توليد المعرفة في الأداء الوظيفي

البيان	قيمة F	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_1)	2.433	0.220	0.220	0.048	0.125

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقاً للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,220) بين متغير توليد المعرفة والأداء الوظيفي وذلك عند مستوى (0,05) فأقل وهو يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغيرين.

بلغ معامل التحديد (R^2)، (0,048)، وهذا ما يدل على أن متغير توليد المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (4,8%) الحاصلة في مستويات توليد المعرفة بل ترجع إلى عوامل أخرى بنسبة (95,20%).

بلغت قيمة معامل الانحدار (β) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (0,22)، وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بتوليد المعرفة بمقدار (1%)، يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (22%).

قيمة (F) المحسوبة ودرجة العلاقة بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي بلغت (2,433)، بمستوى دلالة محسوبة (0,125)، وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0,05)، وهو ما يؤكد عدم معنوية تأثير توليد المعرفة في الأداء الوظيفي لأفراد العينة في الشركة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_{01} ، والتي تنص على أنه: لا توجد أثر ذو دلالة معنوية واحصائية بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05)، ونرفض الفرضية البديلة H_{a1} ، والتي تنص على أنه: توجد أثر ذو دلالة معنوية واحصائية بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي، لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05).

2-1. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية H_2 على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية تخزين المعرفة في الأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من العلاقة المحتملة وأثر تخزين المعرفة في الأداء الوظيفي، وجاءت نتائج الاختبار كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(33): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تخزين المعرفة في الأداء الوظيفي

البيان	قيمة F	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
اختبار الفرضية الفرعية الثانية(H_2)	7.003	0.357	0.357	0.127	0.011

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقاً للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين تخزين المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن: قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,357) بين متغير تخزين المعرفة والأداء الوظيفي وذلك عند مستوى (0,05) فأقل وهو يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين.

بلغ معامل التحديد (R^2)، (0,127)، وهذا ما يدل على أن متغير تخزين المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (12,7%) الحاصلة في مستويات توليد المعرفة بل ترجع إلى عوامل أخرى بنسبة (86,30%).

بلغت قيمة معامل الانحدار (β) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الثاني (0,357)، وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بخزن المعرفة بمقدار (1%)، يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (35,7%).

قيمة (F) المحسوبة ودرجة العلاقة بين تخزين المعرفة والأداء الوظيفي بلغت (7,003)، بمستوى دلالة محسوبة (0,011)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0,05)، وهو ما يؤكد معنوية تأثير تخزين المعرفة في الأداء الوظيفي لأفراد العينة في الشركة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_{02} ، والتي تنص على أنه: لا توجد أثر ذو دلالة معنوية واحصائية بين تخزين المعرفة والأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05)، ونقبل الفرضية البديلة H_{a1} ، والتي تنص على أنه: توجد أثر ذو دلالة معنوية واحصائية بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي، لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05).

1-3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة H_3 على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية نشر المعرفة في الأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من العلاقة المحتملة وأثر نشر المعرفة في الأداء الوظيفي، وجاءت نتائج الاختبار كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(34): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر نشر المعرفة في الأداء الوظيفي

البيان	قيمة F	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_3)	1.331	0.164	0.164	0.27	0.254

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقاً للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن: قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,164) بين متغير نشر المعرفة والأداء الوظيفي وذلك عند مستوى (0,05) فأقل وهو يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغيرين.

بلغ معامل التحديد (R^2)، (0,27)، وهذا ما يدل على أن متغير توليد المعرفة يمكن تفسير ما قيمته (27%) الحاصلة في مستويات توليد المعرفة بل ترجع إلى عوامل أخرى بنسبة (73%).

بلغت قيمة معامل الانحدار (β) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (0,164)، وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بنشر المعرفة بمقدار (1%)، يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (16,4%).

قيمة (F) المحسوبة ودرجة العلاقة بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي بلغت (1,331)، بمستوى دلالة محسوبة (0,254)، وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0,05)، وهو ما يؤكد عدم معنوية تأثير نشر المعرفة في الأداء الوظيفي لأفراد العينة في الشركة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ، والتي تنص على أنه: لا توجد أثر ذو دلالة معنوية واحصائية بين نشر المعرفة والأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05)، ونرفض الفرضية البديلة H_{a3} ، والتي تنص على أنه: توجد أثر ذو دلالة معنوية واحصائية بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي، لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05).

1-4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة H_4 على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية تطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من العلاقة المحتملة وأثر نشر المعرفة في الأداء الوظيفي، وجاءت نتائج الاختبار كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(35): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر تطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي

البيان	قيمة F	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_4)	6.239	0.339	0.339	0.115	0.016

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقاً للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن: قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,339) بين متغير تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي وذلك عند مستوى (0,05) فأقل وهو يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغيرين.

بلغ معامل التحديد (R^2)، (0,115)، وهذا ما يدل على أن متغير تطبيق المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (11,5%) الحاصلة في مستويات توليد المعرفة بل ترجع إلى عوامل أخرى بنسبة (88,5%).

بلغت قيمة معامل الانحدار (β) والتي تمثل المتغير المستقل الفرعي الرابع (0,339)، وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بنشر المعرفة بمقدار (1%)، يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (33,9%).

قيمة (F) المحسوبة ودرجة العلاقة بين تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي بلغت (6,239)، بمستوى دلالة محسوبة (0,016)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0,05)، وهو ما يؤكد معنوية تأثير تطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي لأفراد العينة في الشركة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_{03} ، والتي تنص على أنه: لا توجد أثر ذو دلالة معنوية وإحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05)، ونقبل الفرضية البديلة H_{a3} ، والتي تنص على أنه: توجد أثر ذو دلالة معنوية وإحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي، لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05).

من خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لعمليات إدارة المعرفة لكل من توليد، خزن، نشر، تطبيق المعرفة يتضح أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بما أن كل من خزن و تطبيق المعرفة يأتزان إحصائياً في الأداء الوظيفي، وهو ما أكدته الاختبار الإحصائي لمحو عمليات إدارة المعرفة كوحدة واحدة وجاءت نتائج الاختبار كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(36): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر محور عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي

البيان	قيمة F	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة (Sig)
اختبار الفرضية الرئيسية (H_p)	12.022	0.448	0.448	0.200	0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات (spss).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقاً للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن:

قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0,448) بين متغير عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي وذلك عند مستوى (0,05) فأقل وهو يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين.

بلغ معامل التحديد (R^2)، (0,200)، وهذا ما يدل على أن متغير عمليات إدارة المعرفة يمكنه تفسير ما قيمته (20%) الحاصلة في مستويات توليد المعرفة بل ترجع إلى عوامل أخرى بنسبة (80%).

بلغت قيمة معامل الانحدار (β) والتي تمثل المتغير المستقل الرئيسي (0,448)، وهذا يعني أن العلاقة طردية بين المتغيرين، أي أن زيادة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة بمقدار (1%)، يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (44,8%).

قيمة (F) المحسوبة ودرجة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي بلغت (12,022)، بمستوى دلالة محسوبة (0,001)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة (0,05)، وهو ما يؤكد معنوية تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي لأفراد العينة في الشركة محل الدراسة.

وحسب قاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_{0p} ، والتي تنص على أنه: لا توجد أثر ذو دلالة معنوية وإحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05)، ونقبل الفرضية البديلة H_{ap} ، والتي تنص على أنه: توجد أثر ذو دلالة معنوية وإحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي، لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05).

خلاصة الفصل

لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي تم اختيار الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس-بودواو، كمجال للدراسة الميدانية، وتم توزيع الاستبيان الذي يعد أداة أساسية للدراسة الميدانية على عينة الدراسة البالغ عددها 50 مفردة، واشتملت أداة الدراسة على (30) عبارة، وتم تصميم سلم القياس المعتمد في الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبهدف التأكد من صلاحية أداة الدراسة تم إخضاعها لاختبار الصدق والثبات، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بهدف قياس اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

أكدت النتائج على وجود مستوى مرتفع لجميع عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) بالشركة محل الدراسة، حيث جاءت متوسطاتها الحسابية العامة ضمن المجال [3,41-4,20]، أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي فقد أكدت النتائج على وجود مستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي قدره (4,496).

أما فيما يخص اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0,05)، تم التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى H_{01} والثالثة H_{03} ورفض الفرضية الثانية H_{02} والرابعة H_{04} كما تبين رفض الفرضية الرئيسية H_{p0} ، أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بالشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو.

الخاتمة

الخلاصة

جاءت هذه الدراسة هادفة لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس - بودواو، و في ظل هذه الدراسة النظرية والميدانية لهذا الموضوع توصلت إلى مجموعة من النتائج، كما تم تقديم جملة من الاقتراحات.

أولاً: نتائج الدراسة

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج متعلقة بالجانب النظري وأخرى متعلقة بالجانب التطبيقي.

نتائج الدراسة النظرية

- تعد المعرفة في منظمات الأعمال الركيزة الأساسية للبقاء والنمو وأساساً فاعلاً لتحقيق الكفاءة والميزة التنافسية.
- تتكون المعرفة في المنظمات من معرفة ضمنية يحملها الأفراد وصعب الوصول إليها ومعرفة صريحة تحتفظ بها المنظمة يمكن الوصول إليها.
- يتم الحصول على المعرفة من عدة مصادر يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية كعمال ومهنيو المعرفة، ومصادر خارجية كالزبائن، الموردون والمنافسون وبراءات الاختراع.
- لا بد على المنظمات التي تعتمد على إدارة المعرفة من خلق ثقافة معرفية بنشر القيم والمسلّمات والتصرفات التي تعظم المعرفة في العمل.
- إدارة المعرفة هي منظومة مترابطة و متكاملة للتفعيل الديناميكي لمختلف عمليات إدارة المعرفة، والذي يختلف من منظمة لأخرى بحسب تغطيتها.
- هناك عدة استراتيجيات لإدارة المعرفة تستعمل بحسب عمليات إدارة المعرفة المعتمدة في إدارة المعرفة في المنظمة بحيث تختلف عن استراتيجيات نظم المعلومات والتي تعد أداة لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة.
- تبرز إدارة المعرفة كضرورة استراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة، مقارنة بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية.
- إن تطبيق إدارة المعرفة يستوجب توفير جميع سبل النجاح المادية والبشرية، من استقطاب أفراد أكفاء مع وتوفير البيئة المناسبة.
- يعبر الأداء الوظيفي عن قيام الفرد بالأنشطة والمهام الموكلة له، حيث يتأثر هذا الأداء بالقدر المعرفي الذي يمتلكه الفرد والذي يرتفعه ترتفع الدراية الفنية عنده ما يحسن من أدائه الوظيفي بالممارسة مع مرور الوقت.
- إن تقييم الأداء عملية مهمة وصعبة ومعقدة تتم وفق مراحل محددة تنطلق من تحديد توقعات الأفراد وتنتهي بالتقويم ووضع الخطط المناسبة لتحسينه وتوفير للعاملين المعرفة اللازم لذلك.
- إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمة له دور بارز في تحسين الأداء الوظيفي فالوصول إلى أداء متميز يفرض على المنظمة تجسيد ثقافة المعرفة لدى عمالها.

إختبار الفرضيات

جاءت الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى: المعرفة في إدارة الأعمال هي كل ما تعرفه المنظمة للقيام بمختلف مهامها. **صحيحة.**

الفرضية الثانية: إدارة المعرفة هي كل الاستراتيجيات والتكتيكات والعمليات التي تسمح بتعظيم المعرفة بالنسبة للمنظمة. **صحيحة.**

الفرضية الثالثة: الأداء الوظيفي هو كل السلوكيات التي يسلكها الأفراد في المنظمة، لإتمام المهام المخولة إليهم على أكمل وجه. **صحيحة.**

الفرضية الرابعة: تحسن إدارة المعرفة الأداء الوظيفي من خلال تحسين معارف الموظفين. **صحيحة.**

الفرضية الخامسة: تعتبر شركة GCB التدريب والتكوين أهم مخرجات إدارة المعرفة التي تحسن الأداء الوظيفي. **صحيحة.**

نتائج الدراسة التطبيقية

- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الأول والمتمثل في توليد المعرفة على وجود مستوى مرتفع لهذا البعد في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4,084)، وهو يقع ضمن المجال [3,41-4,20]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود اهتمام من طرف المؤسسة بعملية تشخيص المعرفة إلا أن هذا الاهتمام يبقى غير كافٍ.
- أكدت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الثاني والمتمثل في خزن المعرفة وجود مستوى كبير لهذا البعد في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,480)، وهو يقع ضمن المجال [3,41-4,20]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى مرتفع من تخزين المعرفة في الشركة.
- توصلت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الثالث والمتمثل في نشر المعرفة على وجود مستوى جيد لهذا البعد في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4,104)، وهو يقع ضمن المجال [3,41-4,20]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى مهم من نشر المعرفة في المؤسسة.
- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الرابع والمتمثل في تطبيق المعرفة وجود مستوى كبير لهذا البعد في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,560)، وهو يقع ضمن المجال [3,41-4,20]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى جيد من تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- أكدت نتائج تحليل المتغير التابع أن مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً وفق مقياس درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4,496)، وهو يقع ضمن المجال [4,21-5]، وهذا يعني أن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى مرتفع جداً من الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء.
- عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05).

- وجود أثر ذو دلالة معنوية واحصائية بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي، لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05).
- عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية بين نشر المعرفة والأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05).
- وجود أثر ذو دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي، لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05).
- وجود أثر ذو دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي، لموظفي الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس، بودواو عند مستوى الدلالة (0,05).

ثانيا: الاقتراحات

حسب النتائج المتوصل إليها، تم الخروج بجملة من الاقتراحات هي:

- إعادة النظر في سياسة تنفيذ المشاريع من حيث الإنجاز وعدم ترك هذه العملية للخواص بالكلية.
- إنشاء مراكز تكوين مهنية خاصة بالشركة وتكوين المهنيين بتنوع أصنافهم للقيام بعملية إنجاز المشاريع لتطوير المعرفة والدراية الفنية بهدف امتلاك المعرفة والبحث عن الاستقلالية وتحسين جودة إنجاز المشاريع، مع إمكانية التوسع خارجيا بإرسال اليد العاملة المكونة للخارج في عقود احترافية.
- ضرورة استقطاب وتعيين مديري المعرفة القادرين على أداء أدوارهم المعرفية.
- ضرورة قيام الشركة بتطوير المعرفة التي تمتلكها من خلال منح الحوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة وتشجيع عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش.
- القيام بعملية دورية لجرد المعارف والموجودات غير الملوثة داخليا وخارجيا لإحصاء و توليد قدر جديد من المعارف ونشرها بين العاملين.
- مزامنة تقييم المعارف عند القيام بمتابعة وتقييم الأداء لتحديد المعارف التي من شأنها تقويم الأداء وتحسينه مستقبلاً.
- الاستفادة من العلاقات الدولية والقيام بإرسال بعثات تدريبية لعمال الشركة المؤهلين في المعارف المتجددة في مجال النشاط.
- القيام بملتقيات محلية ودولية ودعوة الخبراء وحاملي المعرفة للمشاركة في تبادل المعارف والخبرات.
- ربط وتقوية العلاقات مع الجامعات والمدارس المختصة في التكوين و في نفس مجال نشاط الشركة.
- القيام بالخفلات والتكريميات بعد إتمام إنجاز المشاريع والإشادة بالعمال المتميزين الذين يطورون من المعارف الفنية.
- التحفيز المستمر للعمال على الاهتمام بتطوير المعرفة والمشاركة بها وإنشاء نادي لحاملي المعرفة والمهتمين بالمشاركة بها.

المراجع

الكتب

- 1- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرار، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
- 2- ليث عبدالله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 3- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دار الكتب للنشر، مصر 2005.
- 4- منال هاني قطيشات، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2022.
- 5- خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 6- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 7- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 8- نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 9- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 10- نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2017.
- 11- علاء فرحان، أميرة الجباني، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 12- إبراهيم خلود الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 13- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 14- عبداللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 15- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 16- عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار ذكاء نظم الأعمال، دار اليازوري، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
- 17- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 18- السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2013.
- 19- عصام نورالدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 20- بلال خلف السكرانة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2019.

- 21- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2020.
- 22- أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2020،
- 23- عبدالرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 24- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008..
- 25- إبراهيم عبدالحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 26- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001 .
- 27- عبد الباري إبراهيم ذرة، الصبار زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 28- عبد الرحمان الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1994
- 29- علاء محمد ساعي، مافيا الإدارة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2020.
- 30- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 31- محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- 32- شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 33- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع 2، مصر، 2002.
- 34- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2001 .
- 35- مؤيد السعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 36- أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2001.
- 37- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثالثة، مصر، 2014.
- 38- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2009
- 39- مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 40- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006

- 41- جمال يوسف ندير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
- 42- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم 26، العدد الثاني، جامعة دمشق، الأردن، 2010.
- 43- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 44- غسان العمري وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 45- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2008،

المذكرات و الأطروحات و المقالات العلمية

- 1- عادل غزالي، إدارة المعرفة في التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2016
- 2- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في ملكيات الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 65، المجلد 18، سنة 2012
- 3- فواز واضح، إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة)، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الأول، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2017،
- 4- العمري غسان، عيسى إبراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية للأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2004،
- 5- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، العراق، 2002
- 6- محمد زايد، بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1997
- 7- خليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007
- 8- خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008
- 9- نصر الدين النمري، تحليل النمو وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تقييم وقيادة الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2014
- 10- ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين، رسالة ماجستير في التربية المقارنة، كلية التربية جامعة دمشق، الأردن، 2014
- 11- اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004

ملتقيات و مؤتمرات

- 1- وفاء رايس، مداخلة بعنوان دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر، جامعة شلف، 2011

ثانبا: باللغة الالنبية

- 1- Huseman Richard and Goodman Jhon , Leading with knowledge , The Nature of competition In the 21st Centry,Thousand Oaks,SAGE publications,Inc,1999
- 2- Marquardt,Michael J,Bullding the ¹ - learning,Organizations :Mastering the five elements for corporate Learning,David-Black,publishing company,USA,2002
- 3- Zack, Michael H, Developing a Knowledge shstrategy , California Management Review, vol 41, N° 03, spring , 1999 ,
- 4- Zineb Issor, La Performance de l'entreprise :un concept complexe aux - multiples dimensions,2017/2(n°17)
P93, www.cain.info,visite le 09/04/2022.

الملاحق

الملحق رقم(1) أداة الدراسة- استمارة الاستبيان-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوغرة-بومرداس-

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع: استمارة بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة

أضع بين أيديكم استمارة استبيان بغرض البحث العلمي في موضوع بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية في عينة من المنظمة (GCB)، وهذه الاستمارة جزء من وسيلة الحصول على المعلومات، يهدف استطلاع آرائكم على الموضوع انطلاقاً من ثقتي بتعاونكم في انجاز هذا البحث، من خلال مساهمتكم بملء الاستمارة على وفق الفقرات أدناه علماً أن دقة البحث و ما يسفر عنه من توصيات ستعتمد على دقة إجابتكم التي كلي ثقة فيها وهي موضع اعتزاز وتقدير.

ستجدون أمام كل عبارة خمسة اقتراحات تتراوح بين (أتفق تماماً) إلى (لا أتفق تماماً)، والمطلوب منكم رجاء اختيار الاقتراح الذي يتوافق مع وجهة نظركم بوضع علامة (x) في المكان المناسب والذي يعكس واقع المنظمة.

الملاحظات:

1- لا حاجة لذكر الاسم على الاستبيان.

2- ستقتصر المعلومات المعطاة من قبلكم لأغراض البحث العلمي فقط.

3- يرجى عدم ترك أي فقرة دون إجابة.

إشراف الدكتور

من إعداد الطالب:

محمد بوستة

خواص عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2021-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
السن	☐ 30 سنة فأقل	☐ من 31 الى 40 سنة
	☐ من 41 الى 50 سنة	☐ أكثر من 50 سنة
المستوى العلمي	☐ متوسط	☐ ثانوي
	☐ مهني	☐ جامعي
عدد سنوات العمل	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 الى 10 سنوات
	☐ من 11 الى 15 سنة	☐ 16 سنة فما فوق
الفئة الوظيفية	☐ رئيس قسم	☐ رئيس مصلحة
	☐ موظف اداري	☐

توليد المعرفة:

المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1 تعتمد المنظمة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية.					
2 اغلب المعرفة المكتسبة نتيجة عمليات التجربة.					
3 تسعى المنظمة إلى إقامة تحالفات معرفية مع المنظمات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة.					
4 تعتمد المنظمة في خلق معرفة خاصة بها على إيجاد ثقافة مفتوحة (الثقافة الدافعة للتغير) .					
5 توليد المعرفة يحتاج لدراية و خبرة تتوفر بشكل كاف في المنظمة					

خزن المعرفة:

الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
6 تقوم المنظمة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها و الإستفادة منها لدى الآخرين.					
7 يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة.					

8	هناك مجال واسع لاستخدام التقنيات لحزن المعرفة.				
9	تتم عمليات حزن البيانات والمعلومات بالطريقة الكتابية اليدوية.				
10	توجد مرونة عالية في عمليات حزن ما يتعلق بالمعرفة في المنظمة واسترجاعها.				

نشر المعرفة:

الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
11					
النشرات الداخلية والتقارير وسيلة رئيسة لنشر المعرفة.					
12					
تصدر المنظمة منشورات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة.					
13					
المعرفة الموجودة في المنظمة متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها.					
14					
تنشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والمختصين و أفراد المنظمة.					
15					
تعمل المنظمة بأسلوب الفريق لتحقيق نقل الخبرة والمعرفة بين العاملين.					

تطبيق المعرفة:

الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
16					
تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على التوجيه والإرشاد.					
17					
هناك تحويل صلاحيات عالية للعاملين في انجاز الأعمال.					
18					
يستند المختصون في تطبيق المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة.					
19					
يواجه العاملون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث أخطاء في العمل.					
20					
تمنح المنظمة موظفيها فرصة تطبيق معارفها حتى لو كانت النتائج دون مستوى الطموح بهدف تشجيعهم.					

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
21					
أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر.					
22					
ألتزم بتطبيق قوانين العمل والأنظمة التي تساهم في تطوير أدائي.					

23	لدي معرفة وإحاطة جيدة بالمهام الموكلة إلي.				
24	أهدف دائما وأخطط للوصول إلى تقديم أداء جيد.				
25	تحفزي نتائج تقييم الأداء للعمل بكفاءة أكبر.				
26	أتواصل مع الآخرين ب تبادل المعلومات في العمل حتى تحقق أداء أفضل.				
27	يستطيع الأفراد في المنظمة من خلال إدارة المعرفة اتخاذ القرارات المناسبة لأداء العمل المطلوب.				
28	إدارة المعرفة تحسن نوعية أداء العمل.				
29	من خلال إدارة المعرفة ، المنظمة تحقق رضا الزبون.				
30	تستطيع المنظمة من خلال إدارة المعرفة تحقيق التميز في الأداء.				

الملحق رقم (2): نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

Corrélations							
		توليد المعرفة	تعتمد المنظمة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية	أغلب المعرفة المكتسبة نتيجة عمليات التجربة	تسعى المنظمة إلى إقامة تحالفات معرفية مع المنظمات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة	تعتمد المنظمة في خلق معرفة خاصة بها على إيجاد ثقافة مفتوحة (الثقافة الدافعة للتغير)	توليد المعرفة يحتاج لدراسة و خبرة تتوفر بشكل كاف في المنظمة
توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,612**	,629**	,357*	,639**	,706**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,011	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
تعتمد المنظمة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية	Corrélation de Pearson	,612**	1	,544**	-,070	,051	,316*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,629	,724	,025
	N	50	50	50	50	50	50
أغلب المعرفة المكتسبة نتيجة عمليات التجربة	Corrélation de Pearson	,629**	,544**	1	,072	,094	,192
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,617	,516	,181
	N	50	50	50	50	50	50
تسعى المنظمة إلى إقامة تحالفات معرفية مع المنظمات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة	Corrélation de Pearson	,357*	-,070	,072	1	,240	,042
	Sig. (bilatérale)	,011	,629	,617		,093	,771
	N	50	50	50	50	50	50
تعتمد المنظمة في خلق معرفة خاصة بها على إيجاد ثقافة مفتوحة (الثقافة الدافعة للتغير)	Corrélation de Pearson	,639**	,051	,094	,240	1	,397**
	Sig. (bilatérale)	,000	,724	,516	,093		,004
	N	50	50	50	50	50	50
توليد المعرفة يحتاج لدراسة و خبرة تتوفر بشكل كاف في المنظمة	Corrélation de Pearson	,706**	,316*	,192	,042	,397**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,025	,181	,771	,004	
	N	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations							
		خزن المعرفة	تقوم المنظمة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها و الإستفادة منها لدى الآخرين	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة	هناك مجال واسع لاستخدام التقنيات لخزن المعرفة .	تتم عمليات خزن البيانات والمعلومات بالطريقة الكتابية اليدوية.	توجد مرونة عالية في عمليات خزن ما يتعلق بالمعرفة في المنظمة واسترجاعها
خزن المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,300*	,714**	,305*	,630**	,593**
	Sig. (bilatérale)		,034	,000	,031	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
تقوم المنظمة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها و الإستفادة منها لدى الآخرين	Corrélation de Pearson	,300*	1	-,089	-,029	-,060	,226
	Sig. (bilatérale)	,034		,538	,841	,678	,114
	N	50	50	50	50	50	50
يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة	Corrélation de Pearson	,714**	-,089	1	,327*	,475**	,030
	Sig. (bilatérale)	,000	,538		,020	,000	,835
	N	50	50	50	50	50	50
هناك مجال واسع لاستخدام التقنيات لخزن المعرفة .	Corrélation de Pearson	,305*	-,029	,327*	1	-,042	-,040
	Sig. (bilatérale)	,031	,841	,020		,771	,785
	N	50	50	50	50	50	50
تتم عمليات خزن البيانات والمعلومات بالطريقة الكتابية اليدوية.	Corrélation de Pearson	,630**	-,060	,475**	-,042	1	,123
	Sig. (bilatérale)	,000	,678	,000	,771		,396
	N	50	50	50	50	50	50
توجد مرونة عالية في عمليات خزن ما يتعلق بالمعرفة في المنظمة واسترجاعها	Corrélation de Pearson	,593**	,226	,030	-,040	,123	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,114	,835	,785	,396	
	N	50	50	50	50	50	50
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

Corrélations							
		نشر المعرفة	تصدر المنظمة منشورات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة	تصدر المنظمة منشورات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة	المعرفة الموجودة في المنظمة متاحة لجميع العاملين لاستفادة منها .	تنتشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والمختصين و أفراد المنظمة.	تعمل المنظمة بأسلوب الفريق لتحقيق نقل الخبرة والمعرفة بين العاملين
نشر المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,700**	,775**	,692**	,636**	,414**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,003
	N	50	50	50	50	50	50
المنشورات الداخلية والتقارير وسيلة رئيسة لنشر المعرفة	Corrélation de Pearson	,700**	1	,778**	,287*	,147	,082
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,043	,307	,571
	N	50	50	50	50	50	50
تصدر المنظمة منشورات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة.	Corrélation de Pearson	,775**	,778**	1	,287*	,393**	,082
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,043	,005	,571
	N	50	50	50	50	50	50
المعرفة الموجودة في المنظمة متاحة لجميع العاملين لاستفادة منها .	Corrélation de Pearson	,692**	,287*	,287*	1	,345*	,432**
	Sig. (bilatérale)	,000	,043	,043		,014	,002
	N	50	50	50	50	50	50
تنتشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء والمختصين و أفراد المنظمة.	Corrélation de Pearson	,636**	,147	,393**	,345*	1	,572**
	Sig. (bilatérale)	,000	,307	,005	,014		,000
	N	50	50	50	50	50	50
تعمل المنظمة بأسلوب الفريق لتحقيق نقل الخبرة والمعرفة بين العاملين.	Corrélation de Pearson	,414**	,082	,082	,432**	,572**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,571	,571	,002	,000	
	N	50	50	50	50	50	50
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

Corrélations							
تمنح المنظمة موظفيها فرصة تطبيق مبادئها حتى لو كانت النتائج دون مستوى الطموح بهدف تشجيعهم.	بواجهة الماملون صمودية في تطبيق المعرفة من حدوث أخطاء في العمل.	بستند المختصون في تطبيق المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة.	هناك تحويل صلاحيات عالية للماملين في انجاز الأعمال.	تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على التوجيه والإرشاد.	تطبيق المعرفة		
٠,٦٦٢**	٠,٧٤٦**	٠,٥٩٦**	٠,٤٥٥**	٠,٥٨٦**	1	Corrélation de Pearson	تطبيق المعرفة
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠١	٠,٠٠٠		Sig. (bilatérale)	
50	50	50	50	50	50	N	
٠,٢٢٧	٠,٢٥٠	٠,٠٠٤	٠,٢٧٨	٠,٥٨٦**	1	Corrélation de Pearson	تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على التوجيه والإرشاد.
٠,١١٤	٠,٠٨٠	٠,٩٧٩	٠,٠٥٠	٠,٠٠٠		Sig. (bilatérale)	
50	50	50	50	50	50	N	
٠,٠٨٢	٠,١٣٥	٠,١٠٥	1	٠,٢٧٨	٠,٤٥٥**	Corrélation de Pearson	هناك تحويل صلاحيات عالية للماملين في انجاز الأعمال
٠,٥٧٣	٠,٣٤٩	٠,٤٦٨		٠,٠٥٠	٠,٠٠١	Sig. (bilatérale)	
50	50	50	50	50	50	N	
٠,٣٢٥*	٠,٣٥٦*	1	٠,١٠٥	٠,٠٠٤	٠,٥٩٦**	Corrélation de Pearson	بستند المختصون في تطبيق المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة.
٠,٠٢١	٠,٠١١		٠,٤٦٨	٠,٩٧٩	٠,٠٠٠	Sig. (bilatérale)	
50	50	50	50	50	50	N	
٠,٤٠٩**	1	٠,٣٥٦*	٠,١٣٥	٠,٢٥٠	٠,٧٤٦**	Corrélation de Pearson	بواجهة الماملون صمودية في تطبيق المعرفة من حدوث أخطاء في العمل.
٠,٠٠٣		٠,٠١١	٠,٣٤٩	٠,٠٨٠	٠,٠٠٠	Sig. (bilatérale)	
50	50	50	50	50	50	N	
1	٠,٤٠٩**	٠,٣٢٥*	٠,٠٨٢	٠,٢٢٧	٠,٦٦٢**	Corrélation de Pearson	تمنح المنظمة موظفيها فرصة تطبيق مبادئها حتى لو كانت النتائج دون مستوى الطموح بهدف تشجيعهم.
	٠,٠٠٣	٠,٠٢١	٠,٥٧٣	٠,١١٤	٠,٠٠٠	Sig. (bilatérale)	
50	50	50	50	50	50	N	

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations												
مستخلص المنظمة من نتائج تطبيق مبادئها حتى لو كانت النتائج دون مستوى الطموح بهدف تشجيعهم	من خلال إدارة الشركة، المنظمة تتبنى المبادئ التي تمسك بها الماملون	إدارة المعرفة تسعى لتحويل صلاحيات عالية للماملين في انجاز الأعمال	بواجهة الماملون صمودية في تطبيق المعرفة من حدوث أخطاء في العمل	بستند المختصون في تطبيق المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة	هناك تحويل صلاحيات عالية للماملين في انجاز الأعمال	تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على التوجيه والإرشاد	تطبيق المعرفة					
٠,٧٠٤**	٠,٠٠٧**	٠,٠٨٧**	٠,٠١٨*	٠,٧٠٠**	٠,٧٣٥**	٠,٧٤٧**	٠,٧٤٧**	٠,٧٤٧**	٠,٧٤٧**	٠,٧٤٧**	٠,٧٤٧**	٠,٧٤٧**
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
٠,٢٨٤*	٠,٢٤٤	٠,٢٦٤	٠,١٣٣	٠,٧٠٠**	٠,٥١٩**	٠,٥٨٩**	٠,٥٨٤**	٠,٨٣٧**	٠,٧١٥**	1	أحرص على تحسين أداء الماملين	أحرص على تحسين أداء الماملين
٠,٠٤٦	٠,٠٨٩	٠,٠٦٣	٠,٣٥٧	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠			
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50		
٠,٢٩٨*	٠,٢٦٢	٠,٢٧٩*	٠,٠٩٢	٠,٥٦٦**	٠,٤٥٠**	٠,٥٨٩**	٠,٥٣١**	٠,٨٣٧**	٠,٦٧٤**	1	تأثير تطبيق مبادئها على الماملين	تأثير تطبيق مبادئها على الماملين
٠,٠٤٢	٠,٠٦٦	٠,٠٥٠	٠,٥٢٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠			
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50		
٠,٣٥٠*	٠,٤٤٦**	٠,٣٧٥**	٠,١٩٣	٠,٥٨٣**	٠,٥٥٧**	٠,٦٥٥**	1	٠,٥٣١**	٠,٦٠٤**	٠,٧٤٧**	في معرفة وإدارة الأعمال	في معرفة وإدارة الأعمال
٠,٠١٣	٠,٠٠١	٠,٠٠٧	٠,١٨٨	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠			
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50		
٠,٤٤٦**	٠,٣١٥*	٠,٤٢٦**	٠,٣٢٠*	٠,٥٥٩**	٠,٤٤٩**	٠,٦٥٥**	1	٠,٥٨٦**	٠,٥٨٦**	٠,٧٤٧**	أحرص على تحسين أداء الماملين	أحرص على تحسين أداء الماملين
٠,٠٠١	٠,٠٢٦	٠,٠٠٢	٠,٠٢٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠١	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠			
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50		
٠,٢٧٩	٠,٢٨٣*	٠,٣٢٠*	٠,٣٢٩*	1	٠,٧٢٧**	٠,٥٥٩**	٠,٥٨٣**	٠,٥٦٦**	٠,٧٠٠**	٠,٧٤٧**	بواجهة الماملون صمودية في تطبيق المعرفة من حدوث أخطاء في العمل	بواجهة الماملون صمودية في تطبيق المعرفة من حدوث أخطاء في العمل
٠,٠٥٠	٠,٠٤٦	٠,٠٢٣	٠,٠١٩	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠			
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50		
٠,٦١٦**	٠,٤٩٩**	٠,٦٦١**	1	٠,٣٢٩*	٠,٣٦٥**	٠,٤٤٩**	٠,٥٥٧**	٠,٤٥٠**	٠,٥١٩**	٠,٧١٥**	بواجهة الماملون صمودية في تطبيق المعرفة من حدوث أخطاء في العمل	بواجهة الماملون صمودية في تطبيق المعرفة من حدوث أخطاء في العمل
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		٠,٠١٩	٠,٠٠٩	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠			
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50		
٠,٦٤٥**	٠,٥١٣**	1	٠,٦٥١**	٠,٣٢٠*	٠,٣٦٠*	٠,٤٢٩**	٠,٣٧٥**	٠,٢٧٩*	٠,٢٦٤	٠,٢٨٣*	إدارة المعرفة تسعى لتحويل صلاحيات عالية للماملين في انجاز الأعمال	إدارة المعرفة تسعى لتحويل صلاحيات عالية للماملين في انجاز الأعمال
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٠,٠٢٣	٠,٠١٠	٠,٠٠٢	٠,٠٠٧	٠,٠٥٠	٠,٠٦٣	٠,٠٨٩		
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50		
٠,٧٠٧**	٠,٦٤٥**	٠,٦٤٥**	٠,٢٧٩	٠,٣١٤*	٠,٤٤٩**	٠,٣٦٠*	٠,٤٢٩**	٠,٣٧٥**	٠,٢٧٩*	٠,٢٦٤	٠,٢٨٣*	من خلال إدارة الشركة، المنظمة تتبنى المبادئ التي تمسك بها الماملون
٠,٠٠٠		٠,٠٠٠	٠,٠٤٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٦	٠,٠٢٦	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٨	٠,٠٠٠		
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50		
1	٠,٧٠٧**	٠,٦٤٥**	٠,٦٤٥**	٠,٢٧٩	٠,٣١٤*	٠,٤٤٩**	٠,٣٦٠*	٠,٤٢٩**	٠,٣٧٥**	٠,٢٧٩*	٠,٢٨٣*	بواجهة المنظمة من خلال إدارة المعرفة تسعى لتحويل صلاحيات عالية للماملين في انجاز الأعمال
	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٥٠	٠,٠٢٦	٠,٠٠١	٠,٠١٣	٠,٠٠٤	٠,٠٤٢	٠,٠٤٦	٠,٠٠٠		
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50		

ملحق رقم (3): نتائج معامل الثبات (Alpha cronbakh)

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	98,0
	Exclue ^a	1	2,0
	Total	51	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	30

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة التطبيقية

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	توليد المعرفة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,220 ^a	,048	,028	,37887

a. Prédicteurs : (Constante), توليد المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,349	1	,349	2,433	,125 ^b
	de Student	6,890	48	,144		
	Total	7,239	49			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), توليد المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,941	,999		2,944	,005
	توليد المعرفة	,381	,244	,220	1,560	,125

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	توليد المعرفة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,357 ^a	,127	,109	,36279

a. Prédictors : (Constante), تخزين المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,922	1	,922	7,003	,011 ^b
	de Student	6,318	48	,132		
	Total	7,239	49			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), تخزين المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,339	1,194		1,122	,268
	تخزين المعرفة	,907	,343	,357	2,646	,011

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تخزين المعرفة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,164 ^a	,027	,007	,38308

a. Prédictors : (Constante), تخزين المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,195	1	,195	1,331	,254 ^b
	de Student	7,044	48	,147		
	Total	7,239	49			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), نشر المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,990	1,306		2,289	,027
	نشر المعرفة	,353	,306	,164	1,154	,254

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تطبيق المعرفة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,339 ^a	,115	,097	,36534

a. Prédictors : (Constante), تطبيق المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,833	1	,833	6,239	,016 ^b
	de Student	6,407	48	,133		
	Total	7,239	49			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Prédictors : (Constante), تطبيق المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,765	,695		3,977	,000
	تطبيق المعرفة	,486	,195	,339	2,498	,016

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	عمليات إدارة المعرفة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,448 ^a	,200	,184	,34729

a. Prédictors : (Constante), عمليات إدارة المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,450	1	1,450	12,022	,001 ^b
	de Student	5,789	48	,121		
	Total	7,239	49			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), عمليات إدارة المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,820	1,534		-,534	,596
	عمليات إدارة المعرفة	1,381	,398	,448	3,467	,001

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي