

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
التخصص : إدارة الاعمال

عنوان المذكرة :

مساهمة ادارة المعرفة في تحسين اداء العاملين
دراسة حالة بلدية الرغاية

تحت إشراف الأستاذ :
أ.د. سيد احمد عبد اللاوي

من إعداد الطالبتين :
سرور بوعسيلة
وهيبة بن مومن

دورة جوان 2023

السنة الجامعية: 2023 / 2022

الإهداء

إلى الغالية أمي..... سر وجودي و مصدر طاقتي

إلى العزيز أبي.....معلمي وقدرتي في شق درب النجاح

أطال الله في عمرهما و رضي عنهما

إلىالحبيب الغاليزوجي و مدعمي "توفيق "

إلى أولادي..... فلذات كبدي .

إلى الألفة..... إخوتي و أخواتي.

إلى من تربطني بهم محبة الله فكانوا نعم الرفقة و نعم السند.

إلى كل من علمني حرفا منذ وعيت على الدنيا.

إلى كل من دعا لي بالنجاح عن ظهر غيب .

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع راجية من

الله عزوجل أن يجعله عملا

مباركاو ينفع به إنه ولي قدير

بوعسيلة سرور

الإهداء

الى :

الوالدين العزيزين

الزوج الكريم

فلذات كبدي صفاري الاء ، نوح و ايوب

الاخوة و الاخوات

من شاركتني هذا العمل صديقتي سرور

كل من وسعته ذاكرتي و كان مصدرا للعطاء و

الدعم الانجاز هذا العمل و نذكر بالخصوص

الاستاذ المشرف عبد اللاوي سيد احمد

الى جميع طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة

أعمال

كل محب للمعرفة

بن مومن وهيبة

شكر و عرفان

" فسر جميل و الله المستعان على ما تصفون " دعاء سيدنا يعقوب عليه السلام.

نتوجه بالشكر الجزيل

لله عز وجل رازق الصبر الجميل... خير سند و خير معين

لكل من قدم لنا يد المساعدة سواء من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل

لاستاذنا نموذج الأستاذ الخلق غني العلم في تواضع الدكتور الفاضل "سيد احمد عبد الاوي"

المشرف و المؤطر لهذا العمل

لأعضاء اللجنة الموقرة الذين تكرموا بتقييم بحثنا هذا

لكل اساتذتنا الافاضل الذين لم يبخلوا علينا في تقديم علمهم و نصائحهم بكل تفان و صدق و

كان لنا شرف التعرف اليهم و الاستفادة منهم

لجميع موظفي و إدارات جامعة امحمد بوقرة ببومرداس

لزملاءنا الكرام الذين تعرفنا اليهم تحت مظلة طلبة العلم فكانوا سندا و عوننا بكل طريقتنا و بسر

جهدنا

لجميع موظفي بلدية الرخاية الذين أفادونا بأرائهم و شاركونا في عملية الاستبيان وعلى رأسهم

رئيس المجلس الشعبي البلدي السيد "ورياضي زهير" وفقه الله في عمله و مسؤوليته كما لا ننسى

كل من السادة "بن عالية قويدر" و "امال بوعامة" اللذان قدما لنا يد العون و سلا لنا مصمتنا

اثناء فترة التدرس

شكرا جزيلاً

سرور بوعسيلة

بن مومن وصبيحة

قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال
ج	الشكل رقم (1): نموذج الدراسة
13	الشكل رقم (2): عمليات إدارة المعرفة
21	الشكل رقم 03: وسائل تخزين المعرفة
64	الشكل رقم 04 الهيكل التنظيمي لبلدية الرغاية
73	الشكل رقم 05 توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية
74	الشكل رقم 06 توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي
76	الشكل رقم 07 توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي
77	الشكل رقم 08 توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول
18	الجدول رقم(1): طرق توليد المعرفة
69	الجدول رقم (2): الاحصائيات المتعلقة باستمارة الاستبيان
69	الجدول رقم (3) : مكونات مقياس ليكرت المستخدم
70	الجدول رقم (4) : قيمة الوسط المرجع و درجات الموافقة لعينة الدراسة (مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي)
71	الجدول رقم 05 نتائج معامل الصدق و الثبات
72	الجدول رقم (6) :توزيع افراد العينة حسب النوع

72	الجدول رقم (7) : توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية
74	الجدول رقم (8) : توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
75	الجدول رقم (9) : توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي
76	الجدول رقم (10) : توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
82-79	الجدول رقم (11) : نتائج المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و الأهمية بالنسبة لمحور مدى تطبيق إدارة المعرفة
87-86	الجدول رقم (12): نتائج المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و الأهمية النسبية لمحور تأثير الإدارة على أداء الموظف
94-90	الجدول رقم (13) : نتائج المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و الأهمية النسبية لمحور مؤثرات قياس أداء الموظف
101-100	الجدول رقم (14) : نتائج المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و اهمية النسبية لمحور العلاقة بين إدارة المعرفة و تحسين الأداء
104-103	الجدول رقم (15) معامل الارتباط

الفهرس

الصفحة	العنوان
II	الاهداء
IV	الشكر
IX	الملخص
VIII	فهرس المذكرة
V	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
أ	المقدمة
02	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: الخلفية النظرية حول إدارة المعرفة
03	المطلب الأول: المطلب الأول إدارة المعرفة النشأة المفهوم والاهداف
11	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
25	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
40	المبحث الثاني: مدخل الى أداء العاملين
41	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
42	المطلب الثاني: العوامل المحددة لأداء العاملين
47	المطلب الثالث: مساهمة ادارة المعرفة في تحسين اداء العاملين
53	خلاصة الفصل الأول
53	الفصل الثاني: دراسة حالة -بلدية الرغاية-
53	تمهيد الفصل الثاني
54	المبحث الأول: تقديم عام لبلدية الرغاية
54	المطلب الأول: لمحة تاريخية لبلدية الرغاية

54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الرغاية
66	المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية
66	المطلب الأول : الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية
66	المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة التطبيقية
71	المطلب الثالث: اختبار اداة الدراسة
71	المبحث الثالث: نتائج التحليل الاحصائي
71	المطلب الاول : تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة .
78	المطلب الثاني تحليل متغيرات الدراسة
86	المطلب الثالث نتائج الدراسة التطبيقية
87	خلاصة الفصل الثاني
93	الخاتمة
117-116	المراجع
	الملاحق

ملخص :

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، و الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء و استمرارية و نمو المؤسسات، من خلال تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها، و الرفع من الفاعلية و الكفاءة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها هذه المؤسسات.

و قد اخترنا إدارة بلدية الرغاية لتطبيق هذه الدراسة، من خلال اجراء دراسة حالة و جمع معلومات عنها

حيث توصلنا في نهاية بحثنا الى أهمية وضرورة تدعيم التشارك المعرفي و تشجيع الأفكار الجديدة و دعمها و وضع معايير دقيقة دون انحياز شخصي لتقييم أداء العاملين.

مقدمة

المقدمة

أضحت التغيرات، والتطورات المتسارعة تحديا للعديد من المنظمات في العديد من المجالات منها الاقتصادية؛ الثقافية؛ الاجتماعية؛ التكنولوجية والسياسية؛ سواء أكان ذلك بظهور حرية الاتصال وتبادل المعلومات؛ أم بزيادة وعي الزبون بحقوقه مما شكل ضغطا على هذه المنظمات لتحسين أداءها وبالتالي جودة منتجاتها من السلع والخدمات.

وأدركت المنظمات التي تسعى إلى النجاح، أن الاستدامة والاستمرارية لا تتم إلا عن طريق تطوير الأداء المؤسسي ككل، و الذي يتكون عن طريق تطوير أداء العاملين لذا أصبح التركيز على أداء العاملين والبحث عن طرق جديدة للارتقاء به ضرورة ملحة للمنظمات كافة؛ خاصة تلك التي تسعى للتميز والريادة.

كما و تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبيا لاسيما على المستوى التطبيقي؛ إذ لم يعترف بها في الجوانب العملية، إلا في بداية سنوات القرن الحالي، عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة المضافة في منظمات الأعمال، لتلبية حاجات الزبائن و رغباتهم؛ و مواجهة التغيرات البيئية السريعة و ما يتطلب ذلك من عادة النظر في الهياكل التنظيمية و الوظيفية؛ الأهداف و الاستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك المتغيرات، و أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات هو من أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات للمنظمة و لأهدافها، بل في كيفية البحث من خلال المعلومات المتوفرة على المعلومات الأكثر منافسة.

الإشكالية

ان ما يشهده العالم من ثورة كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات، و أساليب الادارة الحديثة، يتطلب من المنظمات التركيز على تطبيق إدارة المعرفة التي تلعب دورا

هاما في خلق التعلم و التعليم، لضمان احداث التغيرات المطلوبة على أداء المؤسسات، بغية تحقيق أهدافها و توفر الخدمات المناسبة للمواطنين بجودة عالية و تكلفة اقل. و هذه الأهمية دفعت بنا للبحث في تحديد كيفية مساهمة ادارة المعرفة في تحسين أداء العاملين.

و عليه جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي :

الى أي مدى يمكن ان تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين على المستوى النظري عموما، وعلى مستوى موظفي إدارة بلدية الرغاية على المستوى التطبيقي بصفة خاصة؟

و بناء على ما تقدم، تطرح هذه الدراسة أسئلة تستكمل في اطارها الإشكالية البحثية المطروحة أعلاه فيما يلي :

- كيف تؤثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في إدارة بلدية الرغاية؟
- ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة بلدية الرغاية؟
- كيف هو مستوى أداء الموظفين في إدارة بلدية الرغاية؟
- هل تمتلك بلدية الرغاية مؤشرات لقياس أداء موظفي بلدية الرغاية؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة و تحسن الأداء الوظيفي لعمال بلدية الرغاية؟

للإحاطة اكثر بالموضوع الدراسة، ارتأينا طرح الفرضيات التالية :

- ان عمليات إدارة المعرفة تؤثر على أداء العاملين في إدارة بلدية الرغاية.
- ان تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة بلدية الرغاية منخفض.
- مستوى أداء الموظفين في إدارة بلدية الرغاية منخفض.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة، و تحسن الأداء الوظيفي لعمال بلدية الرغاية.

- **أهمية البحث** تهدف هذه الدراسة الى
- توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها من خلال جملة من التعاريف العلمية .
- أهمية تبني إدارة المعرفة من اجل تحسين أداء العاملين.
- تحديد درجة ونوع التأثير بين المتغيرين.
- الخروج بتوصيات تساهم في تعزيز وتدعيم مفهوم إدارة المعرفة، وتبسيطه وتقديمه كمادة علمية ومعرفية، من اجل استيعابه وتحويله الى واقع عمل ميداني، وممارسة يومية لموظفي البلدية
- اهداف البحث** من اهم اهداف التي تسعى الى تحقيقها من خلال هذه الدراسة
- التعرف على مفهومي إدارة المعرفة وأداء العاملين.
- اثبات ان إدارة المعرفة تساهم في تحقيق اهداف المنظمة من خلال تحسين اداءها.
- معرفة مدى تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في البلديات (بلدية الرغبة تحديدا)
- أسباب اختيار الموضوع** توجد عدة دوافع جعلتنا نختار هذا الموضوع نذكر منها
- الاهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع لا سيما ارتباطه بتخصصنا ومجال عملنا
- اسهاب الأستاذ المحاضر في مادته العلمية اثار فضولنا للغوص أكثر في مدى تطبيقها على ارض الواقع.
- الرغبة في التوجه نحو إدارة المعرفة من اجل توفير افراد ذوي كفاءات عالية لأداء العمل بشكل أفضل
- الدور الهام الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين وتطوير أداء المؤسسات.
- منهج الدراسة** اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، و ذلك لتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، بالاعتماد على المراجع المختلفة، كالكتب و الاطروحات و المجالات، و من ثم استعمال هذه المفاهيم كأساس لتحليل الموضوع، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على المنهج الاحصائي، للقيام بدراسة حالة، خلال اسقاط

الجانب النظري على إدارة بلدية الرغبة محل الدراسة التطبيقية ،من خلال اعتمادنا على استبيان في توضيح مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في بلدية الرغبة، حيث تتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي .

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية تتعلق هذه الدراسة بموضوع مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء

الوظيفي مع اسقاط ذلك على بلدية الرغبة

الحدود المكانية تقتصر الحدود المكانية لهذه الدراسة في بلدية الرغبة

الحدود الزمانية تم انجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية (

2023/2022) و ذلك بداية من 10 افريل 2023 الى غاية 30 ماي 2023.

أدوات الدراسة تعتمد هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية الى جانب وثائق داخلية من بلدية الرغبة

الاستبيان لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان الذي يتضمن جزأين ،الجزء الأول

خاص بالخصائص الشخصية والوظيفية، والجزء الثاني خاص بمتغيري الدراسة والذي ينقسم الى ثلاث محاور، محور إدارة المعرفة ومحور عمليات تطبيق المعرفة ومحور الأداء الوظيفي.

الوثائق تمت الاستعانة في دراستنا هذه ببعض الوثائق الداخلية لبلدية الرغبة و ذلك

لإثراء الجانب التطبيقي من الدراسة

صعوبات الدراسة تتمثل اهم صعوبات البحث فيما يلي :

➤ الظروف الخاصة التي واجهتنا شكلت حاجزا امامنا و تحد كبير لاكمال دراستنا هذه

➤ عدم استيعاب موضوع البحث من طرف اغلب الموظفين عند توزيع أوراق الاستبيان ما

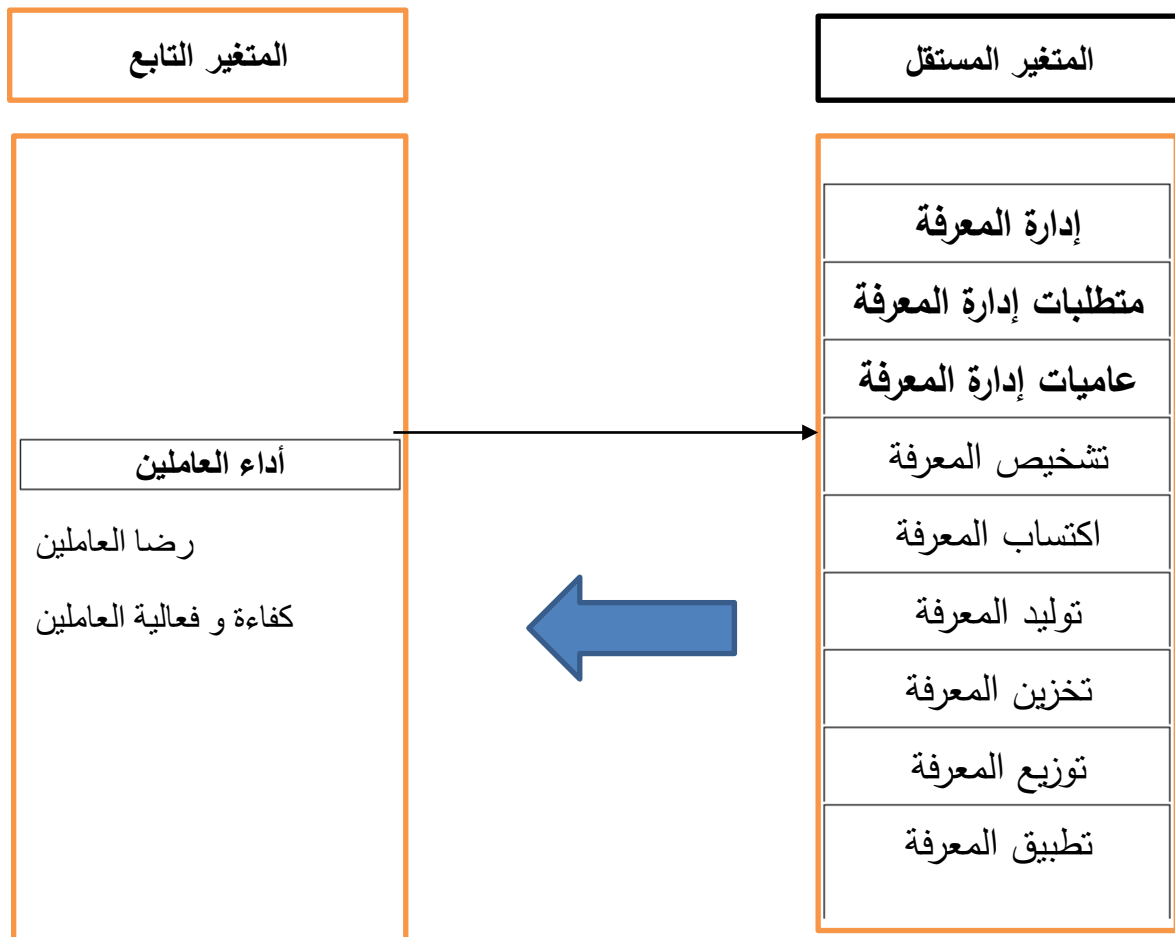
جعلنا نبذل جهدا مضاعفا في الشرح و التوضيح و السعي مرات عديدة استنزفت منا وقتا

كثيرا.

- عدم تجاوب بعض الموظفين مع الاستبيان بداعي التحفظ المهني .
- صعوبات تتعلق بإجراءات البحث كطريقة اختيار مفردات الدراسة موجهة لمؤسسة خدمتية بالدرجة الأولى كبلدية .

نموذج الدراسة بغية الإجابة على إشكالية الدراسة، تم تطوير هذا النموذج استنادا الى الدراسات السابقة، التي درست عمليات إدارة المعرفة و مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي، و قد تم تقسيم المتغير المستقل و المتمثل في إدارة المعرفة الى فصلين ، فصل نظري وفصل تطبيقي.

و عليه يمكن توضيح نموذج الدراسة كما في الشكل التالي



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

تعدت الدراسة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوع الدراسة نجد منها:

• صباح ترغيني؛ نفس موضوع دراستنا؛ مذكرة ماجستير كلية لعلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير؛ جامعة بسكرة؛ الجزائر؛ 2010/2011.

هدفت هذه الدراسة الى تأكيد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى، لقد أدركت المؤسسات في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة أن المورد البشري أو العامل في المؤسسة يعد الثروة الحقيقية التي يجب أن تولي بها عناية مناسبة؛ والسعي إلى تحسين أدائه من أجل الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية؛ فكانت إدارة المعرفة من بين المداخل التي تساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؛ فإدارة المعرفة بما تحتويه من توليد للمعرفة؛ تخزينها؛ نشرها وتطبيقها في المؤسسة لها دور فعال في التحسين من أداء العاملين؛ و توصلنا إلى أن إدارة المعرفة تسمح التواصل مع المحيط الخارجي؛ واتخذنا مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لتطبيق هذه المساهمة.

• بوقطف محمود؛ دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين مؤسسة خنشلة؛

مذكرة ماجستير؛ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ جامعة بسكرة؛ 2013/2014.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد كيفية مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية.

تناولت هذه الدراسة موضوع التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية وتوصلت هذه الدراسة الى الأهداف التالية:

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف.

- التعرف على تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة

الجامعية.

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

- راجزا جميل المحاميد؛ دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي؛ مذكرة ماجستير؛ كلية العلوم الإدارية والمالية؛ جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا؛ الأردن؛ 2008.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الخصائص التي تتمتع بها الهيئة التدريسية (أفراد المعرفة) وضمان تحقيق الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة. تطرقت هذه الدراسة الى بيان أثر تطبيق إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة؛ بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العامة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات.

- حاتم علي حسن رضا؛ الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي؛ مذكرة ماجستير؛ أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية 1424هـ.

هدفت هذه الدراس الى توضيح علاقة الابداع الإداري في تحسين فعالية الأداء الوظيفي بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.

واستهدفت هذه الدراسات التعرف على مستوى الابداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية والتعرف على مدى استخدام إدارة الأجهزة الأمنية للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الابداع وتعززه؛ والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.

ما يميز دراستنا عن الدراسات الأخرى عرضنا فيما سبق عددا من الدراسات السابقة و

التي أجريت في بيئات مختلفة، منها ما تضمن احد متغيري الدراسة و منها ما تضمن المتغيرين معا، حيث تشترك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة المذكورة في اعتمادها على

الاستبيان كأداة للدراسة . كما ان دراستنا تتناول نفس المتغير المستقل و المتمثل في إدارة المعرفة و ذلك بالنسبة للدراسة الأولى .

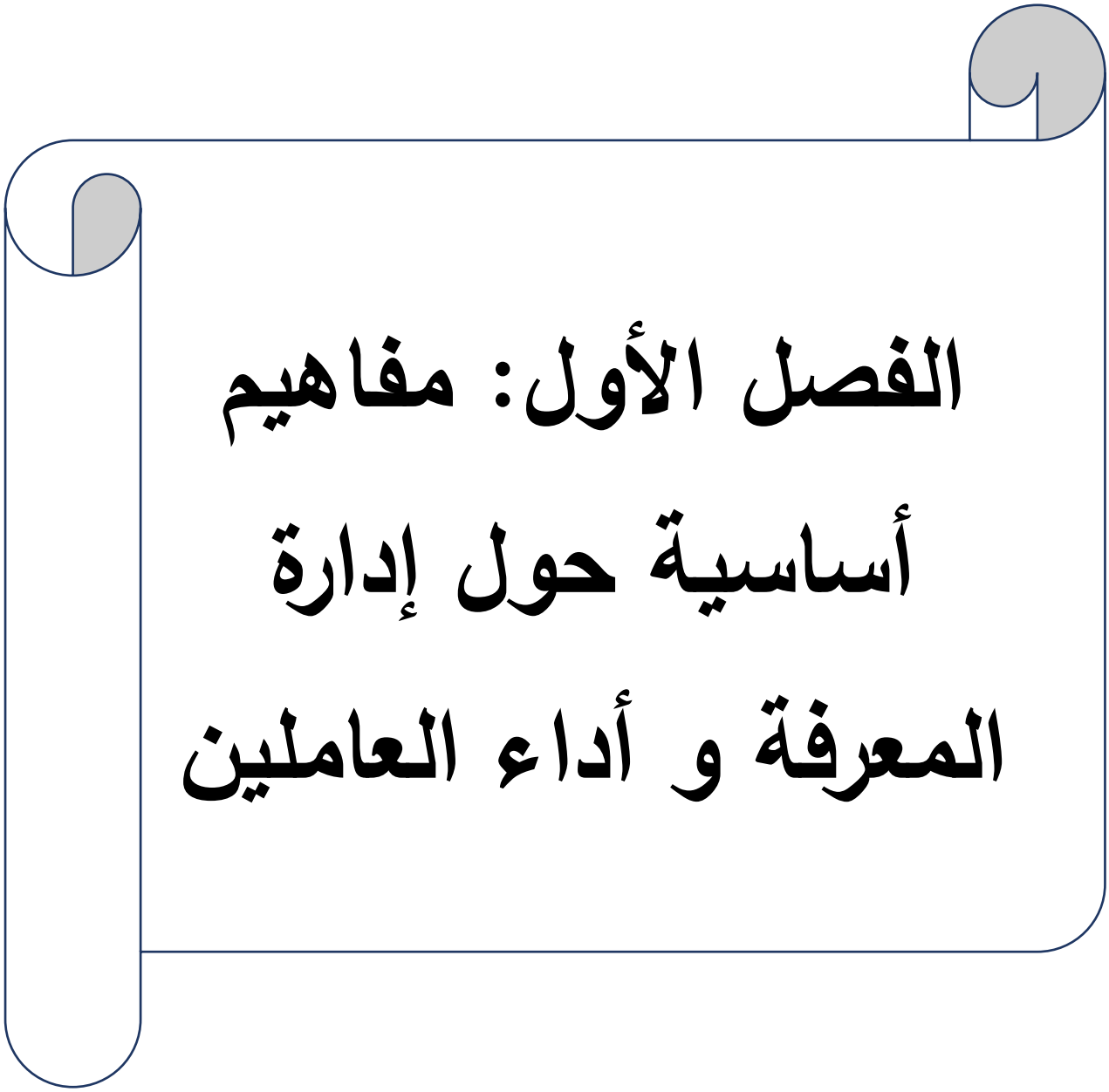
و تميزت دراستنا عن الدراسة الثانية بانها تربط إدارة المعرفة بتحسين الأداء الوظيفي مع اختلاف المتغير المستقل و تشابه المتغير التابع.

اما الدراسة الثالثة فقد تناولت دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي بالأردن، حيث كان لها نفس المتغير المستقل، الا انها ربطت بين إدارة المعرفة وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

بالنسبة للدراسة الرابعة التي عالجت موضوع الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، فقد تطرقت الى نفس المتغير التابع مع اختلاف ميدان الدراسة التطبيقية ، حيث كانت عينة الدراسة مأخوذة من العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. اما من حيث الزمان فان دراستنا حديثة أجريت في السنة الحالية(2023) بينما اغلب هذه الدراسات أجريت في سنوات سابقة.

هيكل الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين، بحيث يشمل الفصل الأول دراسة نظرية حول مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي، و الذي يتضمن ثلاث مباحث من اجل شرح اهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة ، اهميتها وأهدافها؛ عمليات تطبيقها؛ ثم تناولنا مفهوم الأداء الوظيفي ومؤشرات قياسه فضلا عن دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي في المبحث الثالث.

في حين تناولنا في الفصل الثاني دراسة تطبيقية ميدانية حاولنا فيها اسقاط الجانب النظري على إدارة بلدية الرغبة حالة الدراسة و استعملنا الاستبيان كأداة للدراسة، تم توجيهه لعينة من الموظفين (ثمانين موظف) . و بعد استخراج النتائج من برنامج SPSS الاحصائي قمنا بتحليل ابعادها و نتائجها للوصول بعد ذلك لأجوبة عن الإشكالية و الأسئلة الفرعية المطروحة .



الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

تمهيد: يعيش العالم الآن مرحلة تشهد اعتمادا كبيرا على المعرفة في كل شيء لدرجة اطلق عليه عالم المعرفة و مجمع المعرفة . الامر الذي يبرر أهمية المعرفة و مكانتها و اثرها الفاعل في النجاح في جميع الاعمال . و قد اثر ذلك حتى على الفكر الإداري الذي تطور من النظر الى العنصر البشري باعتباره مجرد ايدي عاملة الى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة- و هو ما يعرف اليوم بإدارة المعرفة . هذه الأخيرة التي أصبحت تعتبر السبيل الأهم للوصول الى التميز و الريادة في الثورة الرقمية حيث تتوجه المنظمات الى اسر المعرفة و الحصول عليها و نشرها على كافة المستويات الإدارية فيها, و تطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة و توظيف المعرفة التي تمتلكها بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.

و سنقوم في هذا الفصل باستعراض اهم المفاهيم دوات العلاقة بإدارة المعرفة من اجل ايضاحها و بيان أهميتها و اهدافها و توضيح عملياتها و متطلبات تطبيقها . كما تسنتطرق الى بعض المفاهيم حول أداء العاملين و توضيح مساهمة إدارة المعرفة في تحسين اداء العاملين من الناحية النظرية.

المبحث الأول: الخلفية النظرية حول إدارة المعرفة

المطلب الأول : إدارة المعرفة النشأة المفهوم و الاهداف

1- التطور التاريخي لإدارة المعرفة:

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

وقد تتبأ رائد الإدارة Peter Drucker من أن العمل سيكون قائما على المعرفة، وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوم لهيمنتها في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة Tourban etal 2001 P301.

وقد حدد 2000.13 Prusak أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة بالتالي:

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الالكترونية.
- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية: الانترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.
- الإنتاج الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

في النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من مواضيع الساعة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

يتزايد بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة وفي عام 1999 خصص البنك الدولي نسبة 4 % من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة¹.

2- مفهوم إدارة المعرفة :

رغم تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة² في العقدين الأخيرين، إلا أنه لا زال هناك صعوبة في التسليم بوجود تعريف محدد لها، ويعود ذلك إلا اتساع ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته كموضوع والتغيرات السريعة التي تدخل عليها باستمرار، وقد تناول الباحثون هذا المفهوم من منظورات وزوايا مختلفة تبعا لاختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، فمنهم من نظر إل إدارة المعرفة عل[أنها مصطلح تقني، وهناك من عدها موجودا غير ملموس، وآخرون اعتبرها كتطور عن إدارة المعلومات وغيرها من المداخل. وقد رصدنا مجموعة من المداخل المختلفة التي تعرف إدارة المعرفة نوردتها فيما يلي :

-إدارة المعرفة من منظور إدارة الوثائق: يعرف إدارة المعرفة عدلا أنها استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل عد الآخرين فهمها وتطبيقها. ويركز رواد هذا الاتجاه من أمثال ويك وترمان Thurman و Wick عد إدامة الوثائق بوصفها مخرجات للمعرفة من خلال المراجعة الدورية لتأمين جودتها ورفع درجة موثوقيتها لزيادة قاعدة المعرفة في المنظمة، فهذه القاعدة المعرفية هي جوهر إدارة المعرفة وليس الوثائق بحد ذاتها. ويؤكد هذا الاتجاه ايتان هانسن Etal Hansen الذي يرى أن إدارة المعرفة تركز على دور الوثائق كوسيلة للمعرفة المرمزة لأنها تمكن الأفراد من البحث والوصول المعرفة دون بالضرورة الاتصال بالشخص الذي ولد هذه المعرفة. وما يعاب عن

¹ ربحي مصطفى عليان-إدارة المعرفة، دارا الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص137.

² إدارة المعرفة . مفاهيم أساسية . عمليات و تحديات . د عبد اللاوي سيد احمد 2021-2022

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

هذا المدخل قصوره عن إعطاء تعريف شامل لإدارة المعرفة لكونه لا يغطي سوى جانب واحد من المعرفة هي المعرفة الظاهرة¹.

- **إدارة المعرفة من منظور التقني ((كتقنية))**: يركز رواد هذا الاتجاه عدل دور استخدام تقنية المعلومات ، لتسهيل نشر المعرفة وتطبيقها. وفي هذا الاتجاه عرفها كيلي Kelly أنها " القدرة التي تستخدم الوسائل والآليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء المعرفة وإدامة مزاياها التنافسية.

كما يصفها بكوويست Bukowist بأنها " أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تهتم بقواعد البيانات والمعلومات².

وبلاحظ مما سبق، أن اعتماد مفهوم إدارة المعرفة كتقنية ركز على نوعي المعرفة الظاهر والضمني بالتأكيد عد الحصول على المعرفة التي تتولد من أدوات المشاركة بالمعرفة كالإنترنت والحوار، ولم يلغي دور الوثائق، وعدها وسائل مساعدة، لكنه في المقابل لم يرق إلى الشمولية لأنه لم يتطرق الكيفية الاستفادة من المعرفة في الممارسة العملية للمنظمة بقصد خلق القيمة و الاستفادة منها².

- **إدارة المعرفة من منظور الفني الاجتماعي**: يرتبط هذا المدخل بمفهوم رأس المال كأحد مكونات الرأس المال الفكري، وينطلق من حقيقة مفادها أن أحد أهم أسس نجاح الاجتماعي مبادرة إدارة المعرفة هو توفير شبكة من العلاقات الإيجابية بين الأفراد تركز على الثقة المتبادلة وسهولة عملية التعاون والمشاركة. كما أن الرأس المال الاجتماعي لا ينحصر بشبكة العلاقات الداخلية بين العاملين في الداخل بل يشمل أيضا جملة العلاقات الأطراف الخارجية، ومجموعة القيم التي يمتلكونها والتي تحدد سلوكهم. لهذا أشار فيرسبيرج Verespej إلى أن إدارة المعرفة هي محاولة لإيجاد طريقة للحصول عد حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة

¹ صلاح الدين الكبيسي وسعد المحياوي (2004)، مرجع سبق ذكره، ص 34

² صلاح الدين الكبيسي وسعد المحياوي (2004)، مرجع سبق ذكره، ص 35 .

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها. وبهذا فإن مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المنظور يركز على الطبيعة الاجتماعية التي يتم بموجبها توليد المعرفة والمشاركة بها بالاستعانة بجميع الوسائل لتسهيل التفاعل بين العاملين والاستخدامات الاجتماعية للمعرفة. إن هذا المفهوم لم يعتبر الوثائق والتقنية إدارة معرفة ولم يلغ دورهما، لكنه اعتبرهما من الوسائل المساعدة التي تسهل على الأفراد تبادل المعرفة والمشاركة فيها .

-إدارة المعرفة من منظور القيمة المضافة : يركز هذا المنظور في مفهوم إدارة المعرفة على دورها في خلق القيمة المضافة من المعرفة لتي تعد نتاجا لها ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة. وفي هذا الإطار عرفها سرايان دافيد Davis Srayan بأنها " قفزة مفاهيمية في تنظيم مصادر المعلومات ووسيلة لاستخلاص القيمة المضافة منها ، إن التعريف الأخير يظهر أن إدارة المعرفة تتضمن وظيفتين: الأولى هي الحصول على المعرفة من خلال مصادر المعلومات. والثانية هي وسيلة لاستخلاص القيمة المضافة باستخدام هذه المعرفة بالتطبيق¹.

- إدارة المعرفة من منظور مالي: أعطى بعض الباحثين مفهوما لإدارة المعرفة من زاوية كونها موجودا غير ملموس أو أنها اشتقت من الرأس المال فكري. ولهذا يقول سعد غالب أن إدارة المعرفة العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطا لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي². وفي ذات السياق يراها ياش Yech أنها عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية

¹ نفس المرجع السابق ذكره، ص 36-37.

² سعد غالب ياسين (2005) ، نظم مساندة القرارات دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 32.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

والابتكارين من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول عل ولاء والتزام الزبائن.

- **إدارة المعرفة من منظور المنظمة المعرفية:** ينظر هذا الاتجاه الإدارة المعرفة عدا أنها مفهوم شامل بكل أقسام المنظمة. وقد أشار ويك Wick أن هذا الاتجاه حين أكد عدل أن في منظمة المعرفة يكون توليد المعرفة ورفعها المصدر الرئيس للقيمة المضافة، ونوعا من الميزة التنافسية ونشاطا مهما يتخلل كل جانب فيها، وأن معظم مستخدميها ذو مؤهلات عالية وثقافة رفيعة، فهم صناع المعرفة".وينظر أكثر شمولية أشار بوردر ووكولار Bourdreau&Couillard إلى أن إدارة المعرفة في المنظمات المعرفية تستلزم توافر أربع أركان رئيسة هي: المعتقدات المعرفية والالتزام الشكل التنظيمي، معرفة كيف للأفراد، دعم تقنية المعلومات للمعرفة.

- **إدارة المعرفة من منظور العملية (عملية):** ركز أغلب الباحثين في تناولهم لمفهوم إدارة المعرفة على أنها عملية processus. فهي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة عدا توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها تنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل الخبرات والمعلومات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية كاتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي¹.

وفي هذا الإطار، عرفها نوناكا وطاكونشي Takeuci&Nonaka عد أنها " العملية المنهجية والمنظمة والهادفة للاستخدام الأمثل للمعرفة وتكوينها .

كما يراها في ذات الاتجاه، ألبرت Albert إلى أنها عملية جمع وتصنيف وتنظيم ونشر المعلومات في جميع أنحاء المنظمة وذلك لجعلها هادفة لأولئك الذين في حاجة إليها ، ووصفها توربان "Turban بأنها عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في

¹ نفس المرجع للد. عبد اللاوي سيد احمد ص 40

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

المنظمة. وفي ذات المنحى، ميز دافت Daft بين مفهومين لإدارة المعرفة تبعا لاختلاف نظريته إلى المعرفة ذاتها هما :

الأول : يتعلق بمفهوم إدارة المعرفة الظاهرة وهي التي تتعلق بجمع المعلومات وتصنيفها وترميزها لغرض تخزينها في قواعد البيانات لتمكين مستخدمي المنظمة من الوصول إليها وقت الحاجة، وهو مفهوم يقترب من مفهوم إدارة المعرفة وفق منظور إدارة الوثائق.

الثاني: هو مفهوم إدارة المعرفة الضمنية، عند قيام المنظمة برفع مستوى معرفة منتسبيها وزيادة خبراتهم من خلال المقابلات والحوار وجها لوجه مع أصحاب الخبرة، ويركز هذا المفهوم عدل شبكات الاتصال لتسهيل المشاركة بالمعرفة. ومن خلال العرض السابق، نلاحظ أن هناك تعددا في تعريف إدارة المعرفة، وأنه لا يتوفر تعريف شامل وموحد. ولذلك يثار التساؤل التالي: على أن إدارة المعرفة هي عملية أو تقنية أو قيمة مضافة... الخ وقد أجاب ويغ Wiig عدا هذا التساؤل حين بين بأن إدارة المعرفة هي مفهوم شامل يتعدى جميع تلك المصطلحات، فهي¹:

- فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المنظمة أكثر كفاءة وذكاء .
- مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل إحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة المدى .
- وسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة.
- أساليب تسمح للمديرين بتحديد الأشخاص والاحتياجات والفرص المرتبطة بعمليات محددة.
- يولد هذا النظام المعرفة الجماعية .

نفس المرجع السابق ص 41¹

3- أهمية و أهداف إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها تساهم بشكل مباشر في تطوير المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي الذي تحتاجه المنظمات لرفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها المرغوبة، في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية ، ويلخص لنا محمد عواد الزيادات أبرز النقاط المتعلقة بأهمية إدارة المعرفة في منظمات الأعمال في ¹:

أ- **تحفيز الابتكار والإبداع**: يساعد تبادل المعلومات والأفكار عدا تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من أجل التحسين والتطوير، لهذا تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة، زيادة عدا أنها تشجع المسيرين عدل تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية المبنية على تبادل وتقاسم المعرفة وهو ما يؤدي في النهاية إلى توافر فرص اكتساب الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من هذه الإبداعات.

ب - **تشجيع الثقافة التنظيمية المحفزة للتعلم** : يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى التعلم المستمر التنظيمي من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة، وبالتالي رأسمالها الفكري.

ج- **تمكين المنظمة من التطور الدائم**: تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو والتطوير، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة في ظل هيكل تنظيمي مرن وتكنولوجيا معلومات مناسبة،

¹ محمد عواد الزيادات (2008)، مرجع سبق ذكره، ص60.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

وإدارة فعالة للمعرفة ومن ثم يتحسن أداء المنظمة ويرتفع مستوى الرضا بين العاملين فيها والمتعاملين معها .

د - تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها: ويتم ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق عمل وجماعات الممارسة المختلفة التي تؤدي إلى زيادة التعاون بين الإدارات المختلفة، وفي المحصلة تتكون ثقافة واعية لدى العاملين بالمنظمة، تشجع على القيام بالجوانب المختلفة من إدارة المعرفة.

هـ - تحسين عملية اتخاذ القرارات: تعد إدارة المعرفة أداة مهمة لدى المنظمات في عملية تدعيم وتحسين اتخاذ القرارات فهي تساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية المتعددة، وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل. كما أن تنفيذها من قبل الأفراد يجعلهم أكثر وعياً وخبرة بأعمال المنظمة وأهدافها وعملياتها.

4- أهداف إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة ليست هدفاً في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتحقيق أهداف محددة بالمنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق أفضل النتائج وعلى اتخاذ القرارات والسعي للحصول والمحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها بما يتلاءم مع البيئة المتغيرة وتختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف المنظمات، تتمثل في :¹

1. توليد المعرفة اللازمة والكافية وتحقيق عمليات التعلم ونشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة، لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة.

¹ عصام نور الدين (2010)، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ص 50.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

2. جذب رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظمات.
3. التحكم في العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة مثل تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وجدولتها، حتى يمكن استخدامها استخداماً أمثل في نشاط المنظمة.
4. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
5. تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.

المطلب الثاني عمليات إدارة المعرفة:

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي من خلالها تفهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة، وتتعلق عمليات إدارة المعرفة بتحديد الآليات التي تستخدم لكي تكون المعرفة متاحة لنشاط معين، فهي تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها إذ تعتمد كل عملية على أخرى وتتكامل معها وتدعمها .

تعريف عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة كما يراها العتيبي هي تلك " العمليات التي تساعد المنظمات على الحصول وتوليد المعرفة واختيارها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها إلى المنظمات والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وغيرها¹ ، في حين يرى الكبيسي بأنها " العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها

¹ سعد العتيبي (2006)، إدارة المعرفة، تاريخ التصفح: 29/05/2021، الموقع على النت:

http://www.khayma.com/madina/m3_files/marefa.html

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وتخزين وتوزيعه المعرفة للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف¹، وفي ذات السياق يصفها حريم بأنها " النشاطات والعمليات المتعلقة باكتساب وبناء المعرفة والمحافظة عليها من خلال ترميزها وتخزينها ونقلها والمشاركة فيها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة² .

على هذا يمكن القول بأن عمليات إدارة المعرفة هي تلك الوسائل والطرق وليست الغايات التي من خلالها تستطيع المنظمات الحصول على المعلومات المخزنة في عقول البشر أو الحاسوب وتوليدها وتخزينها وتحويلها ونشرها من أجل تطبيقها للاستفادة منها .

العمليات الأساسية لإدارة المعرفة

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية ، وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، وفي هذا الصدد، لابد من الإشارة إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة .

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تناعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، وبالرغم من أنه لا وجود لاتفاق حول تحديد وترتيب

¹ صلاح الدين الكبيسي وسعد المحياوي (2004) ، مرجع سبق ذكره 112

² حسين حريم (2009) مبادئ الإدارة الحديثة: نظريات العمليات الإدارية ووظائف المدير ، ط02، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 360

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

تلك العمليات، إلا أنهم يتفقون على أن هذه العمليات، وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة¹.

ويهدف هذا الجزء إلى التعرف على تلك العمليات التي تُغني المعرفة وترفع من جاهزيتها للتطبيق، حيث تعتمد المنظمات على أساليب مختلفة في كل عملية تتلاءم مع طبيعة عمله .

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة²، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

إن هذه العملية تعد من أهم التحديات التي تواجه مؤشرات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، فالمعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل أن الغموض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المنظمة (كما أشار الكيسي) فهذه العملية تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة³.

وبالتالي فعملية تشخيص المعرفة تعد مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة وعملية جوهرية تساهم بشكل مباشر في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

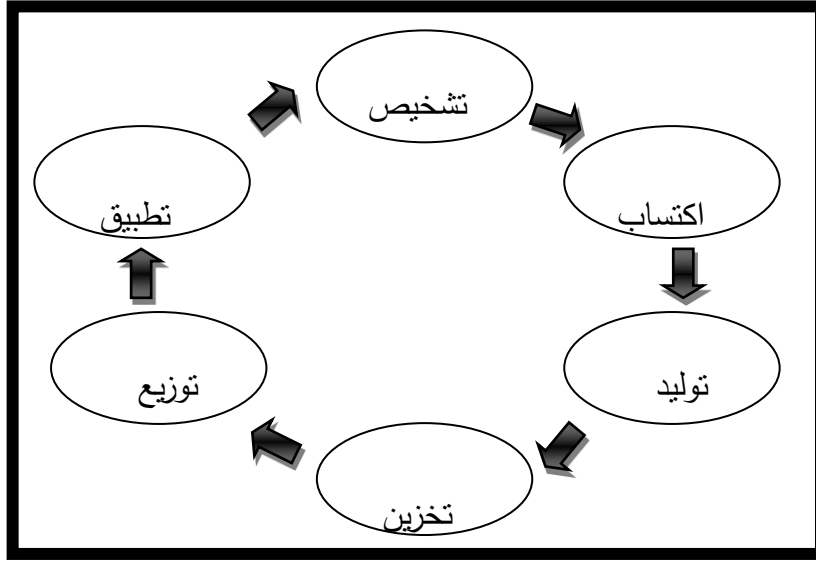
¹ أديب العمري وإبراهيم الخلوف الملكاوي (2007) ، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر، المؤتمر العلمي

الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، يومي 16-18 أبريل، ص 45

² عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان الأردن، 2008، ص40.

³ صلاح الدين الكيسي وسعد المحياوي، 2004، مرجع سبق ذكره ص65.

الشكل رقم 2 : عمليات إدارة المعرفة



المصدر: تصور الطلبة مع الاعتماد على وجهات نظر الباحثين لعملية إدارة المعرفة.
من اعداد الطالبتين

تشخيص المعرفة

1- مفهوم تشخيص المعرفة

يعرف بروبست تشخيص المعرفة بأنها تعنى رصد المنظمة لمصادر معرفتها الداخلية المتمثلة فيما لديها من إمكانات وما لدى أفرادها وخبراتها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر المنظمة ومستقبلها، وكذا التعرف على مصادر المعرفة الخارجية عنها والمتمثلة في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي للارتباط المنتظم عنها، وتعد عملية تشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة ومن الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة وتتلخص هذه العملية في سعي المنظمة إلى العمل على تحديد ما يجب معرفته انطلاقاً من حاجتها إلى تلك المعرفة بغية تحقيق غرض معين، إثر هذا تقوم المنظمة بمقارنة موجوداتها المعرفية الحالية المتوفرة بتلك المطلوبة لتحديد

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

حجم الجهود التي تحتاج بذلها للحصول على المطلوبة منها - معرفة نوع المعرفة المتوافرة لدى المنظمة ومقارنتها بما هو مطلوب حتى يمكن من خلالها تحديد الفجوة ، ومن ثم محاولة اكتشاف المعرفة المطلوبة والبحث عنها من أجل التخطيط للوصول والحصول عليها سواء كان ذلك مكان المعرفة أو الأشخاص المعنيين بها.

ويشير الباحثين إلى أن هناك فئتين رئيسيتين من تقنيات اكتساب المعرفة، تتمثل¹ في :

التقنيات التقليدية : مثل مقابلات هيكلية مقابلات شبه هيكلية مقابلات غير هيكلية، وكذلك بالإضافة إلى الملاحظة في ميدان العمل؛

التقنيات غير التقليدية: يستخدمها مهندس المعرفة بهدف جمع المعرفة الضمنية واستقطابها، وهي العصف الذهني التقليدي والعصف الذهني الإلكتروني، وإعداد خرائط المعرفة².

ويتم اكتساب المعرفة من خلال أربعة مصادر أساسية يبينها الشكل الموالي:

- 1-المعرفة من شراء المنتجات مثل البرامج
- 2-توظيف خبراء من خارج المنظمة بحثا عن عمالة ذوي المهارات المعرفية كالتعاقد مع الخبراء بعقود محددة الزمن و غير طويلة الأجل لمساعدة المنظمة في حل المشاكل الطارئة و الاستفادة من الخبير الخارجي بأفضل شكل ممكن.
- 3-العلاقة مع منظمات أخرى و ذلك للاستعانة بالمنظمات المبدعة و التعرف على عوامل نجاحها.
- 4-المعرفة من أصحاب المصالح وهي طريقة للحصول على افكار عديدة لتحسين المنتجات والخدمات.

¹ د.عبد اللاوي نفس المصدر السابق ذكره ص 81

² سعد غالب ياسين (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 81.

توليد المعرفة

مفهوم توليد المعرفة

إن اكتساب المعرفة لدى المنظمة وأفرادها هو عملية أولية قاعدية ضمن عمليات إدارة المعرفة التي تهدف إلى اكتساب وتكوين رصيد معرفي، فبعد عملية الاكتساب تجد المنظمة نفسها مضطرة إلى توليد المعرفة باستمرار من أجل تدعيم مكانتها التنافسية، حيث أن توليد المعرفة عند العديد من الكتاب يعني إبداع المعرفة وتعد من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن ابتكار واكتساب وشراء المعرفة والقدرة على الفهم للمعرفة الظاهرة والحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين- لن تكون له قيمته الحقيقية في كونه مختزنا في عقل صاحبه- ، وتحويلها إلى معرفة صريحة تترجم إلى أقوال وأفعال لتصبح معرفة جديدة ابتكاريه تتجلى في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة باستمرار ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندما يتحقق يصبح مصدرا لمعرفة جديدة¹ . وهنا تكمن أهمية هاته العملية التي تعتبر العملية الجوهرية إن لم نقل الأكثر أهمية لدى المنظمة ذاتها ومدى توقف العمليات الأخرى عليها.

وفي هذا الإطار فإن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط وإنما يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة فالكمل مسؤول عن عملية التوليد، وهذا ما أكدته نوناكا بأن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ويقودون إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة هما² :

¹ عبد الستار العلي وآخرون (2009) ، مرجع سبق ذكره، ص 42

² محمد عواد الزيادات (2008)، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

أ - تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة؛

ب- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي .

وقدم أربع طرائق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل بين نوعيها الصريح والضمني وهي الاشتراكية Socialization والخارجية externalization والتجميعية Combination والداخلية¹ Internalization - سنتكلم عنها لاحقاً في استراتيجيات إدارة المعرفة - .

طرق توليد المعرفة

يحتاج توليد المعرفة لدى المنظمة إلى توافر ثلاثة شروط هي²:

عملية توليد المعرفة في طياتها العديد من العمليات والمتمثلة في شراء المعرفة ، أسر المعرفة، ابتكار المعرفة، خرق المعرفة امتصاص المعرفة اكتشاف المعرفة اكتساب المعرفة استحواذ المعرفة . فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود العمل والتوظيف والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة عقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة، أما الامتصاص فيشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة.

1- وجود مصادر داخلية وخارجية للمعلومات.

2- أن يكون لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها الطاقات الاستيعابية لإحداث التكامل في المعلومات المستلمة من شبكة العمل.

3- أن تكون المعرفة مبتكرة لإحداث التأثير المطلوب أثناء التطبيق

¹ د. عبد اللاوي سيد احمد مرجع سبق ذكره

² سليمان فارس (2010)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، مجلد 26، عدد 02، 711 .

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

وبشيء من الوضوح يمكن تحديد خمسة طرق من خلالها تولد المنظمة المعرفة
يلخصها الجدول التالي :

الجدول رقم 1 طرق توليد المعرفة

الطريقة	الكيفية
الاكتساب	إن الطريقة الأكثر فعالية لاكتساب المعرفة هي شراؤها، ويكون ذلك من خلال شراء المعرفة الموجودة داخل عقول الأفراد بالاستخدام والتوظيف
الاستئجار	كأن يتم استئجار خبير مقابل مبلغ مالي يدفع له مقابل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال معين
الموارد المخصصة	يتم توليد المعرفة من خلال إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض يكون هدفها الرئيسي متابعة المعرفة الجديدة، وهو نوع من الاندماج يعمل على دمج الأفراد بعضهم بعض، وبناء مشروع جديد
التكيف	إن الصراعات التي يفرضها محيط المنظمة الداخلي أو الخارجي يحفزها على توليد المعرفة، وذلك من خلال التكيف مع تغيراته، ويعتبر العاملون أكثر مصادر التكيف أهمية لأنهم يكتسبون المعارف والمهارات الجديدة بسهولة

المصدر: هيثم علي حجازي (2005)، إدارة المعرفة : مدخل نظري، الأهلية، عمان الأردن،
ص 90 .

و في الأخير يمكن القول أن توليد المعرفة يعتبر العملية الهامة و الأولى من عمليات إدارة المعرفة التي تركز عليها باقي العمليات الأخرى فالمنظمة بتوليدها

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

لمعرفة جديدة غير قابلة للاستنساخ أو التقليد يعني اختلالها للقوة التي تساعدها في تحقيق الأهداف المخططة لها¹.

تخزين المعرفة

1- مفهوم تخزين المعرفة

بعد تمكن المنظمة من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها والتي قد تحتاجها، تسعى جاهدة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو فقدان فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا لفقدانها للكثير من المعارف التي تحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر-بغية تفعيلها واستخدامها لاحقا وتسمى هذه العملية بتخزين المعرفة.

إن خزن المعرفة يتضمن كل النشاطات والعمليات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، ويكون لاستخدام تقنيات المعلومات دور بارز في جميع مراحل هذه العملية. وتعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة التي تشتمل على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والعمليات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد².

¹ سعد غالب ياسين (2007) ، مرجع سبق ذكره، 820.

2-وسائل تخزين المعرفة

يعتبر تخزين المعرفة جسرا بين توليد المعرفة وبين استرجاعها، فليس إبداع المعرفة مقتصرًا على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كافٍ وإلا فقدت المعرفة. ومن هنا تأتي أهمية تخزين المعرفة والطرق والوسائل المستعملة في ذلك، مع ضرورة إيجاد نظام لإدامتها والسيطرة عليها وتطويرها في ظل تراكمها ونموها، إضافة إلى تقويم محتوياته وتحديد العلاقة بين القديم والجديد منها ومن ثم في توصيلها .

إن ذاكرة المنظمة التي تقوم بدور المخزن الثري للمعارف والمعلومات والخبرات المرتبطة بأنشطة وأعمال المنظمة وبإنجازاتها في الصناعة وموقعها التنافسي في السوق، أي أنها تقوم مقام الذاكرة الإنسانية الجماعية التي تستدعي عندما تواجه الإدارة مشكلات جوهرية تتطلب اتخاذ قرارات في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد¹ ويتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها ما يبرزه الشكل التالي :

¹ سعد غالب ياسين (2007) ، مرجع سبق ذكره، ص 126.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

الشكل رقم 3 : عمليات إدارة المعرفة وسائل تخزين المعرفة



المصدر: ادارة المعرفة مفاهيم اساسية ، عمليات و تحديات ص 87

من هنا، أصبح خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ذاكرتها التنظيمية لأنها تعتبر نقطة ارتكاز، لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة، وعليه يجب أن يتم حفظ المعرفة على أساس انتقائي وفرز عاقل للمعرفة المنظمة، الأمر الذي يتطلب دورا خاصا لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، وأن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

المؤكد للمعرفة من خلال الأفراد والحاسب التي تعد من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة .

توزيع المعرفة

تعريف توزيع المعرفة

تعتبر عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتشمل كلا من تقاسم ، نشر، نقل وتشارك المعرفة¹ ، وغيرها تعبيراً عن تحريك المعرفة من مخازنها إلى كل من يجب نقلها إليه، فالمقصود منها هو إتاحة المشاركة بالمعرفة ووضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، فهي تعتبر أمراً حيوياً للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، وذلك قد يؤدي إلى استفادة كل من له علاقة بها، أو بأي جزء منها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة²، والهدف من هذه العملية هو تقسيم كفاءات المنظمة على مجموعات أوسع من الأفراد من أجل تعزيز المعرفة في المنظمة للتمكن منقسم ونشر المعرفة بهدف تعميمها، وبالتالي يجب توفر فضاء ملائم وعملي وحيوي يسمح بالوصول إلى معارف جديدة

قنوات توزيع المعرفة

تخدم المنظمة قنوات متنوعة لتوزيع المعرفة بعضها رسمي كجلسات التدريب والتجوال الشخصي، تقارير وأدلة والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة، والتعلم أثناء العمل، والبعض الآخر غير رسمي، مثل حلقات الدراسة ومؤتمرات الفيديو والاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعاً مقتناً، ويتم عادة خارج أوقات العمل وغيرها. ومن أجل تفعيل العملية تعمل المنظمة على السماح للأفراد المستخدمين بالانتقال عبر الأقسام وتشجيع التجمعات وكذا تكثيف استعمال

¹ عيسى العمري (2010)، دور التكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية المجلة العربية للدراسات

الأمنية والتدريب، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، المجلد 27، العدد 52 ص 93.

² د. عبد اللاوي يد احمد مرجع سبق ذكره ص 89

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

التكنولوجيا المهم ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الملائم وفي الوقت الملائم إن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنها أن يؤدي إلى فعاليات أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها . وهناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة¹، وهي:

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا لتوزيع الداخلي.
 - التدريب من قبل زملاء الخبرة ،القدامى، ووكلاء المعرفة
 - شبكة المعلومات الداخلية والخارجية (الانترنت والإكسترنانت).
 - مجتمعات داخلية عبر الوثائق وعبر الوسائط الالكترونية.
 - فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم .
- أما بالنسبة لنطاق المشاركة بالمعرفة أو توزيعها نجد أنه لا ينحصر في أنشطة المشاركة الفاعلية بالمعرفة أو توزيعها بين الأفراد الموظفين من أصحاب المعرفة داخل المنظمة، وإنما تمتد هذه العملية إلى الزبائن والمستفيدين من الموردين أو المجهزين للتسهيلات والخدمات، وإلى جميع الأطراف الذين يقومون بإنتاج المعرفة خارج المنظمة² .

أخيرا يمكن القول بأن عملية نشر وتوزيع المعرفة تسمح بإيصال المعرفة الضمنية أو الظاهرة إلى الآخرين، يمكن أن تنتشر المعرفة داخل المنظمة الواحدة بين الأفراد والأقسام بعضهم البعض، وهذا للاستفادة من ذلك، كما تحتاج المنظمة في الكثير من الأحيان إلى تقاسم المعرفة مع المنظمات الأخرى، وذلك من أجل أغناء المعرفة التي لديها مع المعارف التي ستدخل عليها لتحقيق قيمة تستطيع من خلالها دخول سوق استثمارية وتنافسية ، لذلك يجب أن تكون عملية التشارك أو التوزيع للموارد المعرفية دائمة بين الأفراد والجماعات وبين المنظمات والمحيط الخارجي بشكل متفاعل ومستمر .

¹ صلاح الدين الكبيسي و سعد المحياوي (2004) مرجع سبق ذكره ص 76

² سعد غالب ياسين (2007) ،مرجع سبق ذكره ص 109.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

تطبيق المعرفة

تعريف تطبيق المعرفة

إن هذه المرحلة هي المستهدفة في عمليات إدارة المعرفة، تصبح فيها المعرفة وتوظيفها أهم وسيلة في انجاز الأعمال المنظمة، وفي هذه المرحلة تتجسد فائدة إدارة المعرفة وتتحدد مدى صحة وفعالية الأداء المعرفي في المراحل السابقة. والمقصود بهذه العملية هو استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرص تواجدها في المنظمة، حيث يمكن أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أغراض وأهداف المنظمة. ولتطبيق المعرفة لا بد من توافر شروط أهمها¹:

- أن يدرك العاملون أنهم يمتلكون المعلومات لتحسين خدمة الزبائن وجودة المنتجات.

- أن يكون العاملون قادرين على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها.

- أن يحصل العاملون على الحرية لتطبيق معرفته .

في الأخير، على الرغم من أن عملية التطبيق تعد مرحلة أخيرة في عمليات إدارة المعرفة، إلا أنها بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة بمعنى بداية لولادة معارف ومهارات جديدة فهي في الواقع ليست نهاية المطاف، وإنما مهد لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارات الإنسانية والتنظيمية. ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة " حلقة مغلقة " " closed Cycle "².

وبناء على ما سبق فإن عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في التشخيص الاكتساب ، التوليد، الخزن. التوزيع، التطبيق، تتضمن كل واحدة على حدا مجموعة من

¹ يسري حسين (2015)، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية: دراسة حالة تطبيقية في فندق،

فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية بغداد عدد 25 ، ص259.

² باسم فيصل عيد نايف (2012)، دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية : دراسة تحليلية مجلة دنانير كلية الإدارة والاقتصاد جامعة العراق ، بغداد عدد 4 ، ص 26.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

الأنشطة الفرعية اللازمة التي تتتابع وتتكامل فيما بينها وتدعم بعضها، وهذه العمليات يمكن أن تكون متشابهة على الصعيد النظري، ولكنها تختلف تماما على الصعيد العملي، كما أضاف عدد من الباحثين عمليات أخرى إلى العمليات المذكورة سابقا، وتتمثل في تنظيم المعرفة، استرجاع المعرفة إدامة المعرفة، وقد أكد الكثير منهم على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها ، الا انهم اختلفوا في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة .

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة منظمة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة تتوافر فيها مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية التي تقوم عليها عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة، ولهذا تمثل متطلبات إدارة المعرفة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، وبدون هذه الدعامات تكون جهود ومبادرات إدارة المعرفة فاقدة للفعالية، وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر حول متطلبات التطبيق إلا أن معظم المفكرين والباحثين يتفقون على ضرورة خلق بيئة مناسبة ومشجعة لتطبيق أسس إدارة المعرفة وفق أربعة متطلبات سنذكرها فيما يلي :

المورد البشري

1- أفراد المعرفة

ان نجاح تطبيق إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، خاصة مع شيوع استخدام فرق العمل في انجاز المهام التنظيمية لهذا وصف Frances أفراد المعرفة بانهم الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لإنتاج القيمة و هم يضيفون قيمة من خلال

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

تحليلاتهم وأفكارهم وأحكامهم، فهم الأساس في تحقيق نجاح المنظمات، باعتبار امتلاكهم المستويات عالية من التعلم و المهارات وقدرتهم على حل المشاكل المعقدة وتعزيز الإبداع و تقبل قدر عالي من الاستقلالية و الذي بدوره يحقق الميزة التنافسية للمنظمات في عصر يتميز بالمعرفة

-تصنيفات أفراد المعرفة :

يمكن تصنيف أفراد المعرفة في المنظمة إلى :

أ- **قادة المعرفة:** هو أفراد جد مهنيين في منظمات المعرفة ، فهم في غالب الأحيان شخصية خبيرة مبدعة تعمل على تدعيم وتشجيع إبداعات وابتكارات الأفراد الآخرين في المؤسسة.

ويعتبر دور قائد المعرفة (ضابط المعرفة) من أدوار الإدارة العليا يوازي دور مدير إدارة المعلومات أو مدير إدارة الموارد البشرية، وعليه يمكن القول بأن القيادة تعد أحد المحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة وأساس أي تغيير في المؤسسة، فهي القدوة والمثال في التعلم والتطوير المستمر، وبالتالي يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تبني نمط قيادي قادر على نشر وتوزيع الرؤية المشتركة بدرجة عالية من المرونة والفاعلية¹ وعلى قائد إدارة المعرفة أن يقوم بجملة من المهام تتمثل في ما يلي

الدفاع عن المعرفة : فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري وهذه التغيرات تتطلب دفاعا قويا ومتينا،

¹ عبد الرحمان إدريس جمال الدين محمد مرسى السلوك التنظيمي (نظريا ونماذج عملي لإدارة السلوك في المؤسسة، دار الجامعية. الإسكندرية 2005، ص 551

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

أما دور القيادة في الثقافة فيتمثل في توجيه العاملين لفهم التحديات التي تواجه الأعمال وتدريبهم لیسلكوا السلوك الريادي في العمل وتعزيز الثقة فيهم .

تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، بما يشمل ذلك من المكتسبات وقواعد المعرفة وشبكات المعرفة ومراكز البحوث وبيئة المنظمة المستندة إلى المعرفة من خلال إنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.

تقديم المدخلات الهامة في عملية توليد المعرفة واستخدامها في مختلف أنحاء المنظمة (تطوير المنتج الجديد بحوث التسويق وتسهيل الجهود لتحسين مثل هذه العمليات .

➤ قياس وإدارة قيمة المعرفة من خلال التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس

➤ قيادة وتطوير استراتيجية المعرفة أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة

ب- مدراء المعرفة: (knowledge Managers)

هم الذين يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية المؤسسة على أساس معرفتها، وتمييزها المعرفي، ونمط الإنتاج لهذه المعرفة واستخلاص الميزة التنافسية منها، ومن بين المهام التي يقوم بها في تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في تعظيم العائد على الاستثمار في المعرفة من خلال العمليات والموظفين والتكنولوجيا. العمل على الربط بين توقعات الأفراد وكيفية إنجازها من قبل إدارة المعرفة ونمطها، تشخيص المشكلات وتحديد العمل على حلها دون افتعال غيرها. العمل كوكيل تغيير من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مشاركة في المؤسسة¹.

ج - عمال (صناع) المعرفة :

هم الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام، وتكمن أهميتهم في المعارف الكامنة في عقولهم، والتي يمكنهم من تحقيق نتائج مهمة للمؤسسة من خلال قدراتهم على حل المشكلات وتوليد معارف جديدة .

د أفراد الدعم والإسناد مهنيو المعرفة :

وهم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لعمال المعرفة والمدراء أمثال المساعدين... الخ، إذ هم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم عمال ومدراء المعرفة بما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم، ويرتبط عملهم أكثر بالتوثيق والإيصال .

2- الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي من متطلبات إدارة المعرفة، حيث يعرف على أنه عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة، فمن خلاله تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة .

ان الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات هي تلك الهياكل التي تساعد على تنمية روح الفريق في العمل، والتي تتسم بالحركية والمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وذلك ليتمكن أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد ومشاركة المعرفة ، و من هنا تبرز أهمية الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة بما له من تأثير سلوكيات الأفراد، فالعلاقة بين الإدارة والأفراد قائمة على الثقة

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

والتعاون، وذلك لان إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل و بصفة عامة فان تهيئة المناخ الملائم لتطبيق ادارة المعرفة يتطلب بالضرورة التحول الى الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة مع معطيات عصر المعرفة، .

3-الثقافة التنظيمية :

بصفة عامة يوجد أربعة طرق تؤثر من خلالها الثقافة في سلوكيات إيجاد ومشاركة واستخدام المعرفة في المنظمات وهي :

1-تكوين افتراضات بشأن ماهية المعرفة وحول المعرفة التي يجب إدارتها: توجد العديد من التصرفات التي يمكن للمديرين القيام بها لكي يتعرفوا على كيف تصنع الثقافة السائدة في منظماتهم افتراضات بشأن إيجاد ومشاركة واستخدام المعرفة¹ وهي :

أ- أن يتعرف المدير على كيف يضع ثقافة أولويات المنظمة التي تدعم أو تتجاهل عمليات إيجاد ومشاركة المعرفة المرتبطة بنشاط أو عملية معينة . فمثلا أيهما أهم أن يذهب الموظف إلى برنامج تدريبي أم يمارس عمله اليومي المعتاد؟
ب- . أن يحدد السلوكيات التي تعبر عن مجموعة معينة من أنشطة بناء المعرفة التي تعتبر حرجة للمنظمة فمثلا ما الذي كان من الممكن أن يفعله مدير المبيعات بشكل مختلف إذا كانت مشاركة المعرفة من الأعراف الأساسية السائدة في ثقافة المنظمة.

ج- أن يوضح الأعراف والممارسات السائدة حاليا التي يمكن أن تكون معوقا للسلوكيات الجديدة المطلوبة؟ وأن يحدد ما إذا كان من الممكن تغيير هذه الأعراف والممارسات لتدعيم السلوكيات المطلوبة وكيف؟

¹ عبد اللاوي سيد احمد مرجع سبق ذكره ص 60

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

2-تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية : فالثقافة هي التي تحدد أي المعرفة تنتمي إلى المنظمة وأيها تبقى تحت سيطرة الفرد أو الوحدات التنظيمية فعندما يطلب من الأفراد أن يضعوا ما يعرفونه في نظام مؤسسي، فهم يتجهون للشعور بأنهم يفقدون ملكيتهم لمعرفة كانوا يتحكمون فيها بمفردهم من قبل. وعادة ما تدعم الأعراف التنظيمية هذه الملكية الفردية، وتشجع الأفراد على رفض مشاركة ما لديهم من معرفة مع الآخرين حتى لو كانت للمنظمة استراتيجية أعمال يتطلب نجاحها أن يشارك الأفراد ما يعرفونه مع الآخرين، ولذلك يجب أن تتوفر في المنظمة ثقافة تشجع على مشاركة المعرفة واستخدامها على مستوى الفرد . وتوجد العديد من التصرفات التي يمكن للمديرين القيام بها في هذا الشأن :

أ- أن يأخذ المدير في الاعتبار كيف تسهم استراتيجية إدارة المعرفة في تغيير اتجاهات الأفراد نحو ملكية المعرفة .

ب- أن يحدد المدير إلى أي مدى تقوم الثقافة الحالية بتدعيم أو تجاهل عملية إعادة توزيع المعرفة

ج- أن يحدد المدير السلوكيات الجديدة التي يمكن أن تعزز مفهوم التحول من تقدير المعرفة الفردية إلى تقدير المعرفة الجماعية .

د- أن يحدد المدير بشكل واضح الممارسات المطلوبة لتدعيم التوجه إلى مزيد من الاستخدام الجماعي للمعلومات .

3. إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة:

فغالبا ما تضع الثقافة التنظيمية القواعد بشأن ما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات داخل المنظمة، كما أنها تحدد أنماط التفاعلات الاجتماعية التي يمكن أن يكون لها تأثير واضح في عمليات خلق ومشاركة واستخدام المعرفة، فمثلا عندما لا يتوقع قسمان مثل قسم البحوث والتطوير وقسم الإنتاج، التعاون والمشاركة

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

المستمرة للمعرفة فيما بينهما ولا يصبح ذلك جزءا من ممارستهم اليومية، فانه لا يوجد سياق للتفاعلات الاجتماعية يدعم عمليات مشاركة المعرفة في المنظمة.

ويمكن للإدارة إيجاد مثل هذا السياق من خلال التصرفات التالية :

- تحديد الممارسات التي تعتبر معوقة لمناقشة الموضوعات الحساسة مثل نتائج تقييم الأداء والمكافآت والحوافز وغيرها .

- تحديد الممارسات التي يمكن أن تشجع التفاعلات المستمرة بين الأفراد.

- تقديم حلول جماعية للمشكلات .

- التعلم من الأخطاء السابقة .

4-تشكيل عمليات إيجاد والحصول على معرفة جديدة : إن الفائدة النهائية من المعرفة تتحقق عندما تؤثر هذه المعرفة في عملية صنع القرار، ويتم ترجمتها إلى تصرفات فعلية، والمعرفة الجديدة إما أن يتم الحصول عليها من مصادر خارجية أو أن يتم تنميتها داخليا من خلال الحصول على المعلومات وتفسيرها في ضوء السياق السائد في المنظمة والحصول على المعرفة من البيئة الخارجية يعتبر نقطة البداية وليست نقطة النهاية في تقديم الابتكارات، ولذلك يجب أن تكون هناك ثقافة مشجعة على استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية وليس فقط الشعور بالرضا بمجرد الحصول عليها. ويمكن للإدارة إيجاد مثل هذه الثقافة من خلال التصرفات التالية: المناقشة المكثفة لكل ما هو استراتيجي ومهم للمنظمة وفتح قنوات حوار بين الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة والسماح بالصدام البناء بين الوحدات التنظيمية .

-تشجيع مستويات عالية من المشاركة في عمليات مناقشة المعرفة الجديدة وكيفية مشاركتها وتوظيفها عبر الوحدات التنظيمية المختلفة، مع تيسير عملية مساهمة الأفراد عبر الوحدات جميع والمستويات التنظيمية المختلفة .

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

-التوصل إلى طرق لتحدي الافتراضات الحالية والمعتقدات السائدة التي تسببت في النجاح السابق المنظمة، ففي عصر المعلومات والمعرفة يجب أن تعيد المنظمات التفكير في الطريقة التي تؤدي بها عملها من وقت لآخر، ويجب أن تواجه القيادة هذا التحدي الصعب فما تسبب في نجاح المنظمة في الماضي قد يكون أحد عوامل فشلها في المستقبل، ولذلك يجب تحدي الافتراضات والمفاهيم والمعتقدات الأساسية السائدة في المنظمة حتى يمكن الخروج إلى آفاق جديدة من الابتكار والإبداع.

تلخيصا لما سبق أن إيجاد ثقافة تنظيمية قوية تدعم روح المشاركة وتحفز الموظفين على العمل بروح الفريق في انجاز أعمالهم ، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى دورا مهما وفاعلا في إدارة المعرفة والتشارك بها، مما يساعد على مواجهة المشكلات التي يواجهونها.

تكنولوجيا المعلومات

مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تسهيل عمليات ادارة المعرفة

تتطلب إدارة المعرفة وجود بنية تحتية تكنولوجية (معدات وبرمجيات موارد بشرية) تحقق الاستخدام والاستغلال الأمثل للبيانات والمعلومات المتوافرة، سواء من حيث القدرة على التخزين والاحتفاظ والاسترجاع بالصورة المناسبة، والشكل المناسب، أو من خلال القدرة على المعالجة والتشغيل والقيام بالعمليات الرياضية والاحصائية والمنطقية، وما ينعكس على تطوير وتنمية المعرفة الحالية، وفي النهاية عملية توزيع وإيصال ونقل المعلومات والمعارف إلى الجهة المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين و لهذا تمثل تكنولوجيا المعلومات القاعدة الأساسية التي من خلالها يتم تفعيل ادارة المعرفة في المؤسسات .

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

باستخدام نظم تدعم وتسهل عملياتها، و هذه النظم تعتبر أرقى أنماط نظم المعلومات، وأكثر فئاتها اندماجا مع التكنولوجيا، بل تعتبر أنضج مرحلة وأكنفها استخداما للتكنولوجيا تستند على الموارد المعرفية، تسمى هذه النظم نظم إدارة المعرفة، وهي عبارة عن نظم المعلومات غرضها إدارة المعرفة التنظيمية، فهي نظم قائمة على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، طورت لدعم وتعزيز العمليات التنظيمية لتوليد المعرفة اكتسابها خزنها واسترجاعها، توزيعها والمشاركة بها وتطبيقها وهذا ما يحقق النجاح لها من خلال تطبيق برامج إدارة المعرفة ان الدور الذي تقدمه تكنولوجيا المعلومات لإسناد عمليات إدارة المعرفة ناتج عن استخدام نظم مختلفة، يمكن استعراضه فيما يأتي :

1-تكنولوجيا المعلومات المساندة لاكتشاف المعرفة: بإمكان تكنولوجيا اكتشاف المعرفة أن تكون فعالة للمؤسسات التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية، وإن ما يسمى اكتشاف المعرفة في القواعد البيانات أصبح يطلق اسم آخر هو منجم البيانات فهو عبارة عن تحليلات لكمية كبيرة من البيانات بغرض إيجاد قواعد وأمثلة ونماذج يمكن أن تستخدم وتدل أصحاب القرارات وتتنبأ بالسلوك المستقبلي، ويركز منجم البيانات على أساليب تؤمن من خلالها أهداف الأغراض التي تخدم اكتشاف المعرفة وإدارتها، وقد ظهرت تجديدات هرمية لتصميم نظام اكتشاف المعرفة من خلال منجم البيانات، وتتم عبر خطوات تتمثل في تفهم طبيعة الأعمال وتفهم طبيعة البيانات، وبناء النموذج ومصادقته، والتقويم والتفسير ، وأخيرا البدء بتنفيذ النظام¹

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 157-170

2- تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة :

تعد تكنولوجيا المعلومات من الدوافع الأساسية في تمكين أفراد المؤسسات من بناء وتوليد المعرفة واستخدام الحلول التكنولوجية لخلق المعرفة، وهذه الأخيرة تتم من خلال أنظمة عمل المعرفة، حيث تعمل على توليد وابتكار معرفة جديدة مثل ابتكار موظفي المعرفة لمنتج جديد، أو إيجاد طرق مناسبة لتحسين المنتجات الموجودة منه، وأشار Laudon الى أن من بين الأنظمة الأكثر تخصصاً، والتي تصمم بشكل خاص لترويج أفكار وتوليد المعرفة تتمثل فيما يلي¹ :

أ- **نظم التصميم بمساعدة الحاسوب:** تعتمد على رسومات الحاسوب التفاعلية، حيث تشير هذه الرسومات إلى نظام يوجه المستخدم لاستعمال الحاسوب لإنشاء وتحويل البيانات وعرضها في شكل صور أو رموز، مستخدم نظام تصميم الرسومات هو المصمم الذي يزود الحاسوب بالبيانات والأوامر من خلال أجهزة الإدخال وتوفر هذه النظم الأدوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة كالرسومات البيانية المتقدمة، أدوات التحليل، وكذلك أدوات الوثائق والاتصالات، حيث تحتاج إلى قوة حاسوبية مهمة، وذلك من أجل حل السريع للرسومات البيانية المتقدمة والحسابات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة، بالإضافة إلى تصميم محطات عمل المعرفة غالباً لمهام متخصصة في الأداء.

ب **نظم الواقع الافتراضي:** أنظمة الواقع الافتراضي: تتيح تطبيقات الواقع الافتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسوب متطورة، ويقصد بالواقع الافتراضي " : ذلك النوع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية ذات ثلاثة أبعاد والتخاطب بها

2 د. عبد اللاوي سيد احمد مرجع سبق ذكره ص 60

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

والتأثير يعاد ذلك بالزمن الحقيقي وتستخدم تطبيقات هذه الأنظمة في صنع التصاميم .المجالات الطبية، الإظهار العلمي والتصميم عن بعد وغيرها من التطبيقات الآخذة بالتزايد والتي تتوصل يوميا إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاقا جديدة للمعرفة الإنسانية¹.

3- تكنولوجيا المعلومات المساندة للحصول على المعرفة (نظم الذكاء الصناعي)

تشير بالأساس إلى أنظمة الذكاء الصناعي وهو عبارة عن أساليب متطورة في برمجة الحاسوب بغرض دفعه للقيام بأعمال واستنتاجات ولو في حدود ضيقة الأعمال والأساليب التي هي جزء من أعمال الإنسان المنبعثة من ذكائه وقدراته ، وعليه فإن الذكاء الصناعي هو تطوير لنظم حاسوبية تتصرف بمحاكاة ذكاء الإنسان ، وأهم نظم تطبيقاته التي تدعم عملية الحصول على المعرفة فيما يلي :

أ- **النظم الخبيرة** : هو التطبيق الأوسع للذكاء الصناعي في مجال محدد وهو برنامج كمبيوتر مصمم لنمذجة معرفة وقدرة الخبير الإنساني في حل المشكلات، ويرتكز النظام الخبير على معرفة الخبير الإنساني، وتفكير وإدراك الخبير وخاصة طريقته في إدراك المشاكل ومسبباتها²

ب- **الشبكات العصبية** : هي نظم معلومات محوسبة مصممة على غرار البنية الوظيفية للدماغ. فهو نموذج رياضي للعقل البشري يحاكي طريقة تداخل الأعصاب

¹ سعد غالب ياسين تحليل وتصميم نظم المعلومات دار مناهج عمان ، 2005، ص: 10 4 . 17 سعد غالب ياسين إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 149

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

لتشغيل البيانات والتعلم من الخبرات¹ تعرف على أنها نظام برمجة محوسبة تعمل على أساس تقليد الدماغ البيولوجي في معالجة المعلومات "

ت- نظم المنطق الضبابي: تتكون تقنية المنطق الضبابي من مجموعة مختلفة وتقنيات التعبير أو الاستدلال للمعرفة غير المؤكدة، والمتغيرة أو غير مجسدة تماما في الواقع، وقد ظهرت هذه النظم لتجاوز المنطق الحاسوبي الذي ينطلق من تشخيص الظاهرة على أنها صحيحة أو خاطئة ، أو عدم النظر إلى نسبية الأشياء التي قد تكون صحيحة إلى حد ما أو خاطئة بدرجة ما، وبالتالي فإن نظم المنطق الضبابي تمثل المعرفة غير الدقيقة أو غامضة، وهي بذلك تساعد على تطبيق المعرفة .

ث-الخوارزميات الجينية : تستخدم نظم الخوارزميات الجينية منهجية التطور والصراع بين الحلول والبدائل الممكنة إلى أن يتم استبعاد جميع الحلول الرديئة التي لا تستطيع البقاء في هذا الصراع وذلك في سياق البحث المنهجي المنظم عن الحل الأفضل أو الأمثل للمشكلة موضوع الدراسة²

4- تكنولوجيا المعلومات المساندة لخرن المعرفة :

تأتي عملية الخزن بعد الحصول على المعرفة من مصادرها، وترجمتها إلى قواعد أو صور أي تتمثل أساسا في نظم قاعدة المعرفة التي تحتوي على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، و ثم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي لتمثل المعرفة التي اكتسبت من العمل والبحث في مجال معين على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر ممكن من المعرفة لتمثل المعرفة التي اكتسبت من

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 363 20 نجم عبود نجم مرجع سبق ذكره، ص 391

² نفس المرجع ، ص 196 22 سعد غالب ياسين مرجع سابق ص154

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

العمل والبحث في مجال معين على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر ممكن من المعرفة يمكن اعتمادها في المجال المحدد ، وتتمثل آليات الخزن فيما يلي¹

- **مخازن البيانات** : تسمح للمؤسسات بجمع البيانات في قواعد بيانات ضخمة، وذلك من أجل الوصول إليها

- **خرائط المعرفة** : تبين من خلالها مكان تواجد المعرفة وكيفية الوصول إليها، وإرشاد الأفراد إلى مصادرها .

- **المكتبات الالكترونية** : هي قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات لمستخدمين خاصين، والتي تعطي طرق أخرى لخزنها وتميرها بسهولة داخلية المؤسسة، مما يجعل مستخدمها يستفيد منها ويعيد استخدامها .

5- تكنولوجيا المعلومات المساندة لمشاركة وتوزيع المعرفة

تسمح تكنولوجيا المعلومات بمشاركة ونشر المعرفة بين جميع أفراد المؤسسة، وتتضمن عملية المشاركة و التبادل والنقل، وتساعد في إمكانية دخول الموظفين والعمل في الوقت ذاته على نفس الوثائق من مواقع مختلفة وإجراءات التنسيق اللازم لأنشطتها ، ولما تنجح المؤسسة في نشر المعرفة تنجح في إدارة المعرفة، وتعتمد نظم المشاركة بالمعرفة على ما يلي :

أ- نظم مساندة القرارات الجماعية :

هي توسيع وتطوير الأنظمة دعم القرار لأغراض صنع القرار الجماعي، كما يمكن تعريفها بأنها البرمجية تتألف من عناصر أنظمة دعم القرار مع إمكانيات إضافية من أجل الدعم الفعال لصنع القرار التي الجماعي " ومن بين هذه الأنظمة التي تساعد على التشارك الجماعي شبكة الانترنت. البريد الالكتروني، الائتثار عن

¹ نجم عبد الله الحمدي ، وآخرون، نظم المعلومات وإدارية، دار وائل عمان 2004، ص 24

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

بعد أو الاجتماع عبر الفيديو، المناقشات الجماعية، لوحة الإعلانات الالكترونية جلب أو إحضار المعلومات الانترنت والإكسترنانت... الخ

ب- تكنولوجيا العمل الجماعي :

يقصد بتكنولوجيا العمل الجماعي الأدوات والبرامج التكنولوجية التي تساعد وتسهل العمل الجماعي أو عمل أفراد ينتمون لفريق عمل واحد يفرض عليهم التعاون فيما بينهم وهي:

1-البرمجيات المجموعائية GROUPWARE

مفهوم يعني في نفس الوقت عملية بشرية وتنظيمية للعمل في فريق والوسائل التكنولوجية الضرورية لإنجاز هذا العمل، ويستعمل عدة وسائل أهمها¹:

- البريد الالكتروني
- فكرة الفريق برمجيات تتبع الوثائق
- برامج الويكي الاجتماعات الالكترونية

2- تدفق العمل Workflow

ويعني الاهتمام والأتمتة * الالكترونية لإنتاج و ادارة البيانات المرادفة لعملية معينة، ويمكن تعريفها بأنها "أتمتة عملية النشاط كاملة أو جزئيا من خلال تمرير وثائق، معلومات مهام من مشترك إلى آخر للعمل، وفقا لمجموعة من القواعد الإجرائية "

3-نظم إدارة المكاتب والوثائق الإدارة الالكترونية للوثائق

تلعب مكانة المكاتب دورا رئيسيا في تنسيق المعلومات ضمن المؤسسة من خلال قيامها بإدارة وتنسيق عمل عمال المعرفة وربط عملهم مع كافة مستويات ووظائف

¹د. عبد اللاوي نفس المرجع ص 71 .

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

المؤسسة، وتسهيل ربط المؤسسة بالعالم الخارجي، تمكن من أن تنتج الوثائق وتخزن وتسترجع¹، وهي تسمح بالوصول إلى الوثائق بطريقة اختيارية في بضع ثوان، وتشمل إدارة الوثائق الإلكترونية على عمليات الجمع والإدارة والتوزيع الإلكتروني لكل أشكال المعلومات بما يتضمن المستندات ورسائل البريد الإلكتروني والفيديو والصور وهي تجسد واحدا من العوامل الرئيسية في إدارة المعرفة الأكثر كفاءة والذي يفتح الأبواب أمام مشاركة العمل المعرفي من بين نظم المكتب التي تساعد في توزيع المعرفة تتمثل في معالجة النصوص الإدارة الإلكترونية للوثائق التنظيم الإلكتروني للمواعيد².

6- تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة :

يعتبر تطبيق المعرفة الجانب المهم في إدارة المعرفة لأن الهدف من هذه العملية هو انتشار ووصول المعرفة إلى جميع أفراد المؤسسة باستخدام نظم خاصة للتطبيق، والتي من شأنها أن تحقق الاستفادة القصوى من المعارف المكتسبة وتسخيرها لخدمة المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها، وذلك باستخدام تكنولوجيا تدعم العمليات والإجراءات الروتينية و الاتجاهات، ونذكر منها ما يلي :

أ- **نظم دعم القرار** :هي عبارة عن نظم تفاعلية معلوماتية تعتمد على الحاسوب ونماذج القرارات وقواعد البيانات متخصصة، وذلك لدعم متخذي القرارات في صناعته في المؤسسة وتقديم الحلول الممكنة للمشاكل .

ب- **نظم التفكير على أساس الحالات** : تركز هذه النظم على تجربة المتراكمة والحالات العملية التي وقعت في الماضي لحل مشكل مطروح على مستوى اتخاذ القرار، بمعنى تستخدم تقنيات الإدراك على أساس الحالات العملية التي وقعت في

¹ نجم عبود نجم ادارة المعرفة، مرجع سابق، ص 343

² سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره ، ص: 254.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

الماضي والتي يمكن من خلال استرجاع الحالات القريبة من المشكلة موضوع القرارات. وعليه يمكن القول بأن هذه النظم تقوم بتخزين الحالات مع الأخذ بعين الاعتبار تتضمنها معارف ومهارات جوهرية مهمة للمؤسسة و المستفيدين ، أي أنها تقوم على فكرة استثمار ذاكرة منظمة المستمدة من التجارب السابقة و المعارف المتراكمة حالياً¹.

ت- **نظم المعلومات الإدارية:** يتمثل الغرض الأساسي من نظم المعلومات الإدارية في ترشيد اتخاذ القرارات وتطبيق المعارف في حل المشكلات.

ث- **النظم الخبيرة:** كما ذكرنا سابقاً أنها تعد أحد تطبيقات الذكاء الصناعي بالإضافة إلى أنها تدعم عملية امتلاك المعرفة فهي تعمل بدورها على مساندة تطبيقها وتوظف معارف الخبراء في مجال معين لدعم واتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المرتبطة بهذا المجال حيث تركز على أساليب العقل البشري، وهي بذلك تستخدم المعرفة المتاحة

المبحث الثاني: مدخل إلى أداء العاملين

ان العنصر البشري يعد أحد أهم الأصول الموجودة في المؤسسة ، فهو الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف الموارد المؤسسة واستعمالها بالشكل استعمالها بالشكل الذي يضمن الكفاءة الفعالية في المؤسسة.

¹ نفس المرجع ، ص 171

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

يعد أداء العاملين من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام لما يمثله من للوصول إلى الأهداف المرجوة، ولقد تعددت تعاريفه من باحث لآخر، وفيما يلي بعض تلك التعاريف:

يرى 2003 Motowildo أن أداء العاملين هو القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال : فترة زمنية معينة والمرتبقة من طرف المؤسسة. حسب هذا التعريف فإن أداء العاملين يعبر عن نتيجة متوقعة لسلوك قام به العامل خلال فترة محددة ، ويسانده في هذه الفكرة F.W.Nicolas الذي يرى بأنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاج السلوك فهو النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك¹

-فأداء العاملين هو: قيام الشخص بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله². حسب هذا التعريف فإن أداء العاملين يعبر عن إنجاز الأعمال الموكلة إليه. وهو أيضا "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة بتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة المدروسة³

¹ نوال ،شين دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة مقاطعة نفال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية - بسكرة مذكرة ماستر علوم التسيير جامعة بسكرة 207 / 208 ص 67

² نوال شين مرجع سبق ذكره، ص 6 و 87

³ نوال شين مرجع سبق ذكره، ص 6 و 87

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

تعريف شامل لأداء العاملين:

من خلال ما سبق يمكن القول أن أداء العاملين هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، ويعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به. كما أن أداء العاملين إنما يتحدد بعنصرين هامين هما القدرة والدافع للعمل، وهذان العاملان يتعلقان بالفرد ذاته بغض النظر عن الظروف المحيطة .

المطلب الثاني: العوامل المحددة لأداء العاملين

من خلال التعاريف السابقة لأداء العاملين نرى أن من أهم محددات الأداء القدرة والدافعية بالإضافة الى عناصر اخرى هي العوامل الذاتية والعوامل الخارجية.

-العوامل الذاتية :

وتتمثل في ثلاث عوامل أساسية هي الدافعية القدرات والإدراك ¹.

أولاً: الدافعية

تعبر الدافعية عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه، وبالتالي فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له ². وبالتالي فالدافعية تعنى بدرجة الحماس والرغبة في إنجاز العمل، وهو ما يطلق عليه بقوة الدافعية أي أنها قوة تدفع الفرد للعمل . إذن فالدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة ³ . فالعامل الذي لا رغبة له في العمل المكلف به لا يمكنه أن ينجزه بالكفاءة المطلوبة ولن يصل إلى النتائج المرتقبة من طرف المؤسسة، بعكس العامل الذي له رغبة في العمل فإن له قوة تدفعه إلى

¹ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 150.

² ناصر دادي عدون إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة الجزائر، 2004، ص 64

³ بعيسي سامية، وسبق نكر سموا فعالية المورد البشري في تحقيق الخبرة التنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بسكفوروي لمعالجة وتكثيف التمور بسكرة ص 19

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

الإنجاز أكثر. فدافعية العامل إذن لها دور في رفع أدائه لهذا على الإدارة أن تعمل على تغيير سلوك الفرد بحيث تدفعه إلى طلب المزيد من الأهداف الأرقى مستوى، ويتحقق ذلك من خلال إدخال معلومات وأبعاد ومجالات جديدة على تصورات العاملين؛ كأن تفتح لهم مجالات للنمو والرقى وتوفر لهم فرص تدريب واكتساب معارف وخبرات جديدة وتتيح لهم فرص التوافق الاجتماعي ووسائل إشباع الحاجات الجديدة، إنها بذلك ترفع من مستويات طموح العاملين إذ أنها تطلع العامل إلى وسائل جديدة أفضل لإشباع حاجاته؛ يتيح له فرصة تغيير سلوكه في اتجاه الوسائل الأفضل، ذلك لأن الفرد لا يغير من سلوكه إلا إذا شعر بعدم الاطمئنان أو عدم الاستقرار ومن ثم فدور الإدارة الأساسي هو أن تجعل العامل يحس بوجود المشكلة ويدرك أهمية تغيير سلوكه لمواجهة وحلها حيث أن السلوك الحالي لا يحقق الأهداف.¹ وعليه فالعامل ليغير سلوكه لا بد له من مكتسبات معرفية جديدة توافق الرؤية الجديدة للعمل وما يتضمنه من معوقات ومشاكل حالية .

ثانيا: القدرات

وتتمثل في قدرة العامل الفعلية على إنجاز العمل ويمكن تقسيمها إلى² :

- قدرات مكتسبة وتكتسب عن طريق التعلم، التدريب... فهذه القدرات تؤهل العامل لإنجاز عمله على أكمل وجه .
- قدرات فطرية وهي قدرات عقلية وجسدية تكون لدى الفرد من غير اكتساب. فهذه القدرات تمكن العامل من إنجاز عمله ببسر وسهولة ليس هذا فقط بل إنه يتمكن من تحسين أداء عمله في كل مرة يكتسب فيها معرفة أو مهارة جديدة .

¹ حسن محمد حمادات السلوك والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن

2008، ص 126

² بعيسي سامية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

ثالثا: الإدراك

ويشير إلى فهم واستيعاب الدور والمهام التي يقوم بها العامل انطلاقا من تأثيره بدوافعه، خبراته السابقة وبطبيعة وخصائص المعلومات التي يمتلكها¹. إذن فالإدراك يعد من العوامل المهمة أيضا في إنجاز العمل؛ فالعامل الذي لا يعي ما هو مطلوب منه فلن يستطيع توظيف المخزون المعرفي الذي عنده .

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

إن العوامل الذاتية لها دور كبير في تحديد أداء العاملين وتحسينه ؛ لكن إذا لم توفر المؤسسة الظروف المناسبة لإدماج هذا الفرد في المحيط الذي يعمل فيه فإنه لن يستطيع إتمام عمله بالشكل الذي يرضي المؤسسة .

ومن هنا يمكن القول أن هناك بعض العوامل في هذا الإطار نذكر منها :²

أولا: ظروف العمل المادية

وتتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة؛ كالحرارة، الضوضاء، النظافة. الوجبات الغذائية المقدمة وهي تؤثر على صحة الفرد بدنيا و نفسيا و على جو عمله ، و بالتالي على أدائه .

فالعامل إذا لم يجد الجو المناسب ليقوم بعمله، فإنه لن يستطيع أن يوظف كل معارفه، لأنه في هذه الحالة منشغلا بما حوله من ضوضاء أو حرارة أو ما شابه .

ثانيا: العوامل الفنية

وتمثل التكنولوجيا المستخدمة في العمل المكلف به، فبعض الأعمال تحتاج إلى نوعية خاصة من التكنولوجيا، فإذا لم يتوافر عليها العمل فإن العامل لا يمكنه إنجازها بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب. فالمؤسسة إذا لم تواكب التطورات

¹ بعيسي ساسية، مرجع سبق ذكره، ص 19

² الصالح جيلج، مرجع سبق ذكره، ص 150.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

المتجددة فإنها لن تستطيع الالتحاق بالركب ؛ فكل صناعة لها تكنولوجيتها المتخصصة وكل منتج له تكنولوجيته التي تجعل المؤسسة تبقى في محيط متغير .

ثالثا: العوامل الاجتماعية

وتتمثل في ظروف العمل الاجتماعية؛ كالتنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف والعلاقات الرسمية داخل جماعات العمل التشارك العمل ضمن فريق ...كلها. تؤثر على أداء العامل في المؤسسة .

فالمؤسسة إذا لم تنتشر ثقافة العمل ضمن فريق كثافة التشارك بالمعرفة مثله ، فإن العاملين لن يستفيدوا من خبرات زملائهم ويصبح كل عامل يكتفي بما عنده من رصيد معرفي ولن يطور بالشكل الذي يؤدي به إلى تحسين أدائه .

مؤشرات قياس أداء العاملين

ويقصد بمؤشرات قياس أداء العاملين تلك العناصر التي تستخدم كمحددات لتقييم الأداء، ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى مؤشرات الصفات الشخصية، مؤشرات النتائج والإنجازات وأخيرا مؤشرات السلوك، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي¹:

الفرع الأول: مؤشرات الصفات الشخصية

ويقصد بها المزايا الإيجابية التي تميز شخصا عن غيره أثناء أدائه لعمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة كالأمانة، الإخلاص، التعاون... ويتطلب تقييم الصفات الشخصية من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من معرفة مدى وجودها لديه لأنها خصائص غير ملموسة.

¹ عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 1994، ص 410

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

الفرع الثاني: مؤشرات النتائج والإنجازات

يمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام وفي حالات أخرى يجب إصدار حكما ما لمعرفة نوعية وحجم النتائج المتحققة والعناصر التي تتحقق بالنتائج والإنجازات ما يلي :

معرفة العمل : وهي أن يعرف المكلف بالعمل الذي يمارسه معرفة تامة حتى يستطيع إنجازه على أكمل وجه لتحقيق الأهداف .

كمية العمل المنجز : يمكن قياس العمل إذا كان العمل هو نتاج سلعة .

نوعية العمل : وهي قياس لنوعية العمل الذي يقوم به العامل إذا كانت هذه الأعمال لا تقاس بالوحدات المنتجة بل بتقديم خدمات معينة للجمهور .

الفرع الثالث: مؤشرات السلوك

وهي كل ما يصدر عن الفرد من تصرفات سواء كانت هذه التصرفات أخلاقية أم لا، فهي كذلك تتمثل في قيم واتجاهات ومعتقدات الفرد ومدى تأثير هذه القيم والاتجاهات على العمل، وتشمل :

-**مدى تطبيق الفرد للقوانين والتشريعات :** وهذا يمكن من قياس تصرفات الفرد من حيث تطبيقه للتشريعات أو مخالفتها وكذلك الجزاءات أو العقوبات التي تصدر عن الرؤساء بخصوص العمل .

علاقة الموظف برؤسائه : وتتمثل في مدى انصياع الموظف للأوامر والتعليمات التي تصدر عن رؤسائه بخصوص العمل .

-**علاقة الموظف بمرؤوسيه :** قياس مدى العلاقة بين المشرف والعاملين من ناحية الاحترام والعدل والمساواة .

-**علاقة العامل بالزبائن :** مدى احترامه للمراجعين وإنجاز معاملاتهم وتبسيط الإجراءات لهم.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

- علاقة العامل بزملائه في العمل: مدى التعاون بين الأفراد ومدى تأثيرها على العمل .

مطلب الثالث : مساهمة ادارة المعرفة في تحسين اداء العاملين

دور ادارة المعرفة في تنمية الكفاءات في المنظمات

يكمّن الدور الأساسي لإدارة المعرفة في تحقيق التكامل بين الموارد البشرية المبدعة وتقنيات المعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة باستثمار وتنمية الرصيد المعرفي، ولهذا أصبحت إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة تتعامل مع ثلاث قضايا أساسية هي¹:

-قضية صراع المنظمة من أجل البقاء .

-قضية تنمية الكفاءات البشرية

-قضية تكيف المنظمة مع المتغيرات .

وجميعها قضايا تعتمد على قدرة وكفاءة الموارد البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة مسعى ومطلب كل المنظمات الراغبة في التميز لاستحواذ على السوق .

لهذا، تركز تنافسية المنظمات في ظل الاقتصاد الجديد على المعرفة والجودة والكفاءات بشكل واسع ومتزايد على القدرة على التجديد والإبداع وعلى التحكم في الكفاءات الاستراتيجية المرتبطة بالمعرفة بالإضافة إلى أنها تتركز بشكل آخر على عدد من الموارد غير المادية كالبحث والتطوير وأصول الملكية الفكرية والمهارة وكفاءات اليد العاملة بالمقابل، فإن الموارد المادية تظهر وعلى أنها عوامل أقل بالنسبة للتنافسية هذا ما يؤدي بنا إلى القول أن المنظمات تتمايز فيما بينها على

¹ صلاح الدين العيني 2004 / أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين : دراسة ميدانية في عدد من الجامعات
مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية دمشق مجلد 20 ، العدد 2 ص25

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

مستوى الكفاءات ومعارفها والتي تعد ضمنية خاصة بالمنظمة التي تستعملها. حيث لم يعد خافيا الدور الذي تلعبه المعرفة وإدارتها كعامل حاسم في صنع وتنمية الكفاءات بفعل عملية خلق القيمة التي تتحقق من خلال التفاعلات، والتي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي، وهو ما يجعلنا ندرك أهمية الدور المتنامي للمعرفة في هذا المجال، باعتبار أنها تأتي في صلب الميزة التنافسية للمنظمة لما يمكن أن تحققه من قدرة على الإبداع وتحكم في الكفاءات

أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي أحد الدعائم الأساسية لتحقيق الاستقرار في المنظمة و يعبر عن مدى الانسجام بين توجهات الفرد وثقافة المنظمة، وتلعب إدارة المعرفة دورا أساسيا في خلق الرضا وتعزيز مستوياته من خلال ¹ :

-تنمية المهارات والتحفيز على الابتكار مما يخلق شعور بالأهمية والتقدير في المنظمة؛

-تحقيق الاتصال الفعال وتنمية روح الفريق الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الانتماء والشعور بالترابط العضوي مع جماعة العمل لدى الموظف؛

-زيادة الموظفين لمعارفهم وتعزيز وتطوير خبراتهم المعرفية من خلال مشاركة الموظفين في برامج التدريب والتطوير، الذي من شأنه أن يؤدي إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعيتهم

¹ أمينة مولاي، ميمون كافي (2015)، استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء بالاستعانة بسلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية لعينة من المنظمات بولاية سعيدة، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد 15، ص 72.

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

- تسهيل عملية التعلم لدى الموظفين من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية تشجع على تقاسم المعرفة واكتشاف وخلق المبادرات المبدعة بينهم وجعلهم قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل وأكثر مرونة وشعورا بالرضا.

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

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

وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم بالإضافة إلى تعظيم الأداء ، وكل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة¹.

وعلى هذا، يعتبر التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة في تعزيز مستوى الرضا لدى الموظفين نتيجة لدور هذه الأخيرة في تحقيق تعلمهم وتكيفهم ضمن النظام العام للمنظمة مما يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا لديهم .

¹ -عبد الستار علي وأحدون (2009) مرجع سبق ذكره ص 277

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

يرتبط مفهوم ادارة المعرفة بمفهوم العقل المدبر الذي يعمل على توليد المعرفة الجديدة وتطبيقها لحل المشكلات المعيقة لتطور المنظمة. ذلك أن عملية خلق المعرفة تعتمد اعتمادا كليا على الأفراد فهم المصدر الرئيسي للابتكار والإبداع في المنظمات عالية الأداء¹.

وبصورة عامة، فإن لتطبيق إدارة المعرفة أثر ملموس على المنظمات فهي تساهم في عملية التعلم للموظفين وتكيفهم ورضاهم مما يتيح للموظفين من تبادل المعرفة وتقاسمها وتوظيفها أثناء تأديتهم لأعمالهم، وتحسين العمليات والممارسات من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية والإبداع والابتكار، بالإضافة إلى تحسين المنتجات واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، مما ينتج عنه أداء متميز في المنظمة، ينعكس على تقليل تكاليفها وزيادة مستويات إنتاجيتها، وبالتالي تحقيق الربحية مما يعزز موقفها التنافسي .

تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء موظفيها في المنظمة من خلال مختلف عملياتها كما يلي:

1- توظيف المهارات الفردية : يعد توفر المهارات الفردية في المنظمة اليوم من أهم عناصر إدارة المعرفة، فتنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد تعتبر عنصرا مهما بالنسبة لأدائه وفي حل المشكلات ، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصا أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة، وأن الأداء أو الإنتاج الإبداعي يحتاج إلى القدرة والموهبة المعرفية، لذا تسعى المنظمات للحصول على الموارد البشرية ذات التخصصات والمهارات العالية التي تضمن لها إنجاز في

¹ عبد الستار علي وآخرون (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 277

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

أعلى مستوى من الأعمال الموكلة للموظف، وبأقل التكاليف، ومنه تحقيق أداء متميز .

2- **مساهمة تخزين المعرفة في تحسين أداء الموظفين** : تعتبر توليد المعارف في المنظمة وتطوير الموظفين لمعارفهم من شأنه أن يحسن أدائهم لفترة معينة وعند خروج الأكفاء منهم لابد أن تكون للمنظمة ذاكرة تنظيمية تواجه بها خطر تسريحهم، وتوثق من خلالها معارفهم من أجل أن تكون حاضرة في كل وقت وليستفيد منها الآخرون، فالغرض من الذاكرة التنظيمية بناء قاعدة معرفية تحتوي على معارف نصية ، تقارير، نتائج أبحاث.... ويتم توثيقها وحفظها ليستفيد الموظفين في تطوير معارفهم وبناء معارف جديدة، من شأنه أن يحسن من أدائهم¹ :

3- **مساهمة توزيع المعرفة في تحسين أداء الموظفين** : قد يعتبر تكوين ذاكرة تنظيمية وحدها غير كاف ليستفيد الموظفون من الرصيد المعرفي المخزن لتحسين أدائهم، لذلك تلجأ المنظمة إلى ضمان انتقال الموظفين بين مختلف الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعارف في أرجاء المنظمة معتمدة في ذلك على التكنولوجيات الحديثة في خلق قنوات للتواصل بين الموظفين، أو الاعتماد على عملية التدريب بواسطة خبراء وفرق التعلم التي تسمح بحدوث عملية التبادل للمعارف المكتسبة .

4- **مساهمة تطبيق المعرفة في تحسين أداء الموظفين** : يشمل تطبيق المعرفة جانبان يتعلق الجانب الأول بتوفير الوسائل لجذب المعارف وتخزينها وتوزيعها وحث الموظفين على تطبيق ما اكتسبوه من تعلم وتكوين في الأعمال الموكلة إليهم، بينما يتعلق الجانب الثاني بالموظف وذلك بتوفير المنظمة الظروف الضرورية والجو الملائم لحث العامل على توظيف كل ما يملك من معارف

¹ مصطفى صايم ومحمد بوقناديل (2018)، مرجع سبق ذكره، ص 25

الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة و أداء العاملين

ومهارات في حمله، وبالتالي يتحسن أدائه، بعكس الموظف الذي يعمل في جو كابح للقدرات، حيث يطبق المعايير والقواعد التي أنشأتها المنظمة في تنفيذ عمله لكن ليس بالجودة والشكل المطلوب.

خلاصة الفصل الأول

يمكن القول في الأخير أن إدارة المعرفة تساهم في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي في العديد من الجوانب فهي تعد أداة تحفيز للمنظمات عن طريق تشجيع القدرات الإبداعية لكفاءاتها البشرية و خلق معرفة جديدة والتعرف على الفجوات الموجودة ، كما تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بأداء هذه الكفاءات ومستوى الخبرة والمعرفة لديها والعمل على تحسينها، و

قد أصبحت إدارة المعرفة قائمة على التطوير و التغيير حيث استطاعت أحداث نقلة نوعية على مستوى أداء مختلف المنظمات , فهناك نوع من الترابط و التلازم بين إدارة المعرفة و مستوى اداء العاملين بعلاقة تداخلية متجددة و قوية.

الفصل الثاني: دراسة
حالة إدارة المعرفة و
أداء العاملين بلدية
الرباط

الفصل الثاني: إدارة المعرفة و أداء العاملين الرغاية

تمهيد بعد تطرقنا للاطار المفاهيمي لكل من إدارة المعرفة و الأداء الوظيفي و ذلك عن طريق عرض اهم المفاهيم الخاصة بكل منهما, نتناول في هذا الفصل مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة حالة.

نحاول في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع من خلال دراسة واقع إدارة المعرفة في إدارة بلدية الرغاية ,و كذلك واقع الأداء الوظيفي , و دراسة مدى الارتباط و التأثير بين متغيري الدراسة إدارة المعرفة و الأداء الوظيفي في الإدارة محل الدراسة و هي بلدية الرغاية

و عليه تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث رئيسية كالآتي

اللمبحث الأول تقديم عام لبلدية الرغاية

المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

المبحث الأول تقديم عام لبلدية الرغاية

تعتبر بلدية الرغاية من اهم بلديات ولاية الجزائر العاصمة, من حيث الكثافة السكانية و الأهمية الاقتصادية و سنحاول في هذا البحث تقديم البلدية حيث سنستعرض نظرة عامة عن البلدية في المطلب الأول ثم نستعرض التنظيم الإداري للبلدية في المطلب الثاني.

المطلب الأول: نظرة عامة عن بلدية الرغاية

الرغاية هي بلدية مدينة ساحلية تقع اقصى شرق ولاية الجزائر و هي بلدية تابعة لدائرة الرويبة و يعود اصل التسمية الى الحقبة الاستعمارية و معناه الملك غايا أي rey ghaia و بالمختصر الرغاية reghaia .

الفرع الأول موقع البلدية

تقع بلدية الرغاية التي تحمل رمز 16108 شرق الولاية يحدها شمالا بلدية هراوة و جنوبا بلدية أولاد هداج و شرقا بودواو بودواو والبحري و غربا الرويبة الفرع الثاني مهام بلدية الرغاية

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية الرغاية

أ) _ عرض الهيكل التنظيمي

1- تعريف الهيكل التنظيمي لبلدية:

هو جوهر حصيللة التنظيم و يقوم أساسه على تحديد الأهداف و الأنشطة اللازمة لتحقيقها و تقسيمها إلى مجموعات متناسقة، و تحديد هذه المجموعات بعضها ببعض.

2_ مكونات الهيكل التنظيمي:

تتكون بلدية الرغاية من مصالح إدارية و كل مصلحة مقسمة إلى عدد من المكاتب إضافة إلى الأمين العام و المجلس الشعبي البلدي.

_ رئيس المجلس الشعبي البلدي:

وهو يقوم بالإشراف على شؤون البلدية المختلفة وديرها, ويتشكل المجلس الشعبي من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الاقتراع السري المباشر وذلك لمدة خمس سنوات. أما بالنسبة لرئيس المجلس الشعبي البلدي فقد جاء في المادة 48 من قانون البلدية "يعين أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد عضوا من بينهم رئيسا

الفصل الثاني : دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

للمجلس الشعبي البلدي يتم التنصيب في مدة لا تتعدى ثمانية أيام بعد الإعلان عن نتائج الاقتراع يعين الرئيس للمدة الانتخابية للمجلس الشعبي البلدي". كما يتولى الرئيس أموال البلدية والمحافظة على حقوقها حيث يتكفل تحت رقابة المجلس الشعبي البلدي خاصة بـ: تسير إيرادات البلدية والإذن بالإنفاق والقيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأموال البلدية من حيث اكتسابها واستعمالها واستغلالها والتصرف فيها والمحافظة عليها.

_ الأمين العام:

الأمين العام للبلدية يعد الأمين العام المسؤول عنها و يقوم بممارسة مهامه بموجب الصلاحيات المخولة له حسب التنظيم المعمول به. و يتكون من :

مكتب تنسيق أشغال المجلس الشعبي البلدي ؛-

- مكتب خلية الإصغاء و التوجيه؛

- مكتب الصفقات العمومية؛

- مكتب الأرشيف؛

- مكتب الإحصاء؛

- مكتب ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي؛

- مكتب مسك السجلات؛

- فرع البلدي.

3_ مصالح الهيكل التنظيمي لبلدية الرغاية :

1_ مصلحة تسير الموارد البشرية :

تهتم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالموارد البشرية من حياة مهنية و تكوين الموظفين و تتكون من المكاتب التالية :

- مكتب تسير الحياة المهنية و به:

• فرع تسير الحياة المهنية للموظفين الرسميين؛

• فرع تسير الحياة المهنية للعمال المتعاقدين؛

• فرع الحماية الاجتماعية و التقاعد؛

- مكتب التكوين و المسابقات.

الفصل الثاني : دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

2_ مصلحة الحالة المدنية :

مكلف بتسليم الوثائق للموظفين و مكلف بالدفاتر و الأرشف و تتكون من المكاتب التالية:

- مكتب الحالة المدنية و به :
- فرع استخراج الوثائق البطاقة الوطنية؛
- فرع استخراج الوثائق البطاقة المحلية؛
- مكتب التصديق ؛
- مكتب عقود الحالة المدنية و التسجيلات؛
- مكتب الملحقات البلدية

3_ مصلحة التنظيم و الشؤون العامة:

تقوم المصلحة بالتنظيم العام للبلدية بجميع فروعها و تتكون من المكاتب التالية :

- مكتب المنازعات و المنفعة العامة؛
- مكتب الانتخابات؛
- مكتب الجمعيات؛
- مكتب الشؤون العامة وبه :
- فرع الخدمة الوطنية؛
- فرع الحج ؛
- فرع التكوين المهني و التمهين؛
- فرع السياحة و الحرف؛

- مكتب الشؤون الاقتصادية و التجارية.

4_ مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية:

يقوم بالتكفل بانشغالات الفئات المختلفة من المجتمع ،مثل :تشغيل الشباب و فئات المعاقين .

و تهتم أيضا بمصالح التربية و الثقافة .و تتكون من المكاتب التالية:

- مكتب التنشيط و الرياضة وبه :

الفصل الثاني : دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

- فرع تسيير المركز الثقافي؛
- فرع النشاطات الرياضية؛
- فرع تسيير مكتبة البلدية؛
- مكتب المحتاجين و ذوي العاهات و التضامن:
- فرع التضامن.

5_ مصلحة النظافة و البيئة:

- تهتم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالبيئة و نظافتها و تتكون من المكاتب التالية:
- مكتب النظافة و التطهير.
 - مكتب تسيير رفع القمامة المنزلية؛
 - مكتب الحظيرة و الوسائل العامة وبه :
 - فرع تسيير العتاد و الصيانة ؛
 - فرع تسيير أشغال المدارس الابتدائية و الصيانة و مباني البلدية؛
 - أمين المخازن؛
 - رئيس الحظيرة.

6_ مصلحة الأشغال الجديدة و التجهيز:

- تقوم هذه المصلحة بكل الأعمال التي تخص مكاتب البلدية إضافة إلى دراسة بعض مشاريع البلدية المتعلقة بالتهيئة الحضرية و تتكون من المكاتب التالية:
- مكتب الأشغال العمومية و البناء؛
 - مكتب التسيير الحضري لمختلف الشبكات؛
 - مكتب متابعة و تحضير دراسة المرافق العمومية و الشبكات.

7_ مصلحة التعمير و البناء:

- تهتم بمراقبة مدى تطبيق و مطابقة مخططات البناء و التعمير ،إضافة إلى القيام بتسيير الاحتياطات العقارية و أعمال أخرى و تتكون من المكاتب التالية:
- مكتب العمران وبه :
 - فرع أدوات التعمير؛

الفصل الثاني : دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

• فرع رخص البناء؛

- مكتب التسيير العقاري و التجاري؛

- مكتب إعداد و متابعة الدراسات العمرانية.

- مكتب الإحصاء في ميدان التعمير وبه:

• فرع صيانة الإنارة العمومية؛

• فرع صيانة الشبكات المختلفة؛

• فرع رخص الطرقات.

8_ مصلحة المالية و الشؤون الاقتصادية:

تختص المصلحة المالية بإعداد و تنفيذ الميزانية. أما مصلحة النشاط الاقتصادي فهي تعمل على تحقيق المصلحة العامة و تقديم خدمات للمواطنين و بدورها تشمل المكاتب التالية :

- مكتب تسيير أملاك البلدية

• فرع تثمين الأملاك المنتجة للمداخل؛

• فرع الأملاك غير المنتجة للمداخل.

- مكتب إعداد الميزانية وبه:

• فرع الميزانية؛

• فرع متابعة التحصيلات و المداخل و الرسوم؛

- مكتب الالتزامات.

- مكتب الحولات وبه :

• فرع التسيير؛

• فرع التجهيز؛

- مكتب المحاسبة التحليلية.

- مكتب الأجور وبه :

• فرع أجور الموظفين الرسميين؛

• فرع أجور العمال المؤقتين.

9- مصلحة الصيانة و تسيير الشبكات المختلفة :

الفصل الثاني : دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

- مكتب صيانة الطرقات و المساحات الخضراء ؛
- مكتب صيانة الإدارة العمومية ؛
- مكتب صيانة الشبكات المختلفة ؛
- مكتب رخص الطرقات.

لمحة عن المجلس الشعبي البلدي :

المجلس الشعبي البلدي هو الجهاز المنتخب الذي يمثل الإدارة الرئيسية للبلدية و يعتبر الأسلوب الأمثل للقيادة الجماعية ، كما يعتبر أقدم الأجهزة علي التعبير على المطالب المحلية .

هيئة المجلس الشعبي البلدي :

يتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية الرغاية من 23 عضو لممارسة المهام و يشكل المجلس الشعبي البلدي إطار التعبير عن الديمقراطية محليا و يمثل قاعدة اللامركزية و مكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية .

ودوره يتخلل في الاجتماع في دورة عادية كل ثلاثة أشهر كما يمكن الاجتماع في دورة غير عادية كلما اقتضت الحاجة الى ذلك ، و هذا بطلب من الرئيس أو ثلث أعضائه او من الوالي .

و هذا الاجتماع يكون بتوجيه رئيس المجلس الشعبي البلدي لاستدعاء لاجتماع أعضاء المجلس و هذا الاستدعاء يكون كتابيا إلى مقر سكنهم مرفقا بجدول الاعمال قبل 10 أيام ، و يمكن أن تنخفض هذه المدة إذا اقتضى الأمر .

لا يصح الاجتماع إلا بحضور أغلبية أعضائه أما إن لم يبلغ العدد النصاب بعد استدعاء بفارق ثلاثة أيام بينهما تكون المداولات التي يتخذها صحيحة مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين .

كما أنه في حال كانت الاصوات متساوية فيرح صوت الرئيس .

إختصاصات مجلس الشعبي البلدي :

يمارس المجلس الشعبي البلدي الكثير من الاختصاصات التي تتصل بمهمة الادارة الرئيسية للمجلس ، منها ذات طابع الاداري و المالي ، حيث بمجرد اقتراح رئيس المجلس الشعبي

الفصل الثاني : دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

البلدي مشروع ميزانية يجري التصويت عليها بمعرفة المجلس ، و إذ تبين عند تنفيذ الميزانية عجز مالي ، يتعين على المجلس الشعبي البلدي ، اتخاذ جميع التدابير اللازمة لإزالة العجز و تحقيق التوازن .

إلى جانب هذا يمارس المجلس الشعبي البلدي اختصاصات اقتصادية، اجتماعية ، صناعية و أخرى فلاحية .

كما يقوم المجلي الشعبي البلدي بدور فعال في مجال الرقابة الفعلية على أعمال الأجهزة و المؤسسات الاقتصادية و الرقابة الادارية في مختلف القطاعات .

لجان مجلس الشعبي البلدي :

يقوم المجلس الشعبي البلدي بتشكيل لجان دائمة و مؤقتة من أعضائه و ذلك من أجل دراسة المشاكل و القضايا الخاصة بالادارة و الشؤون المالية ، التخطيط و الإقتصاد ، التجهيز ، الاشغال العمومية و كذا الشؤون الاجتماعية و الثقافية و يتولى رئاسة اللجنة عضو يعينه المجلس الشعبي البلدي

هيئة رئيس مجلس الشعبي البلدي :

يعتبر رئيس مجلس الشعبي البلدي رئيس الهيئة التنفيذية يمكن أن يساعده في ذلك نائب أو أكثر و تكلف هذه الهيئة بتنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي كما يعين رئيس المجلس الشعبي البلدي من بين أعضاء المجلس المنتخب و هذا بالأغلبية .

رئيس مجلس الشعبي البلدي لرغاية :

اورياشي زهير و من مهامه :

- الأمر بالصرف .
- يمثل الدولة على مستوى البلدية .
- يمثل رئيس البلدية في كل أعمال الحياة المدنية الادارية وفقا للأشكال و الشروط المنصوص عليها في القوانين و التنظيمات المعمول بها .
- رفع الدعاوى لدى القضاء باسم البلدية و الفائدتها.
- اتخاذ كل القرارات .
- إبرام المناقصات أو المزايدات الخاصة بأشغال البلدية و مراقبة حسن تنفيذها .

الفصل الثاني : دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

- كما يقوم باسم البلدية و تحت مراقبة المجلس بجميع أعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال و الحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية .

اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي :

يقوم هذا الرئيس باستدعاء المجلس الشعبي البلدي للاجتماع و يعرض عليها المسائل الداخلية و اتخاذ الاجراءات اللازمة ، كما يعمل على تنصيب اللجان و شرف على حسن سيرها و يعمل على انشاء مشروع للميزانية ، و يمثل البلدية في جميع أعمالها المدنية و الادارية ، و أهم أعماله التنفيذية هي تلك الاعمال التي تتم باسم البلدية و لحساب إدارة المالية و الحقوق و التي تكون ثروة البلدية ومن مهامه أيضا الاختصاصات التالية :

- تسيير إدارة البلدية بالإنفاق و متابعة تطور مالية البلدية .
- إبرام المناقصات و المزايدات الخاصة بأشغال البلدية و الإشراف على حسن تسييرها .

- رفع الدعاوي باسم البلدية و لفائدتها لدى القضاء .

كذلك يقوم الرئيس بالسهر على حسن سير جميع المصالح الخاصة و الإشراف على شؤون موظفي البلدية و يعمل على تنفيذ قرارات المجلس الشعبي في إطار البلدية . ونضيف لهذه الاختصاصات اختصاصات أخرى ، يقوم بها تحت سلطة الوالي و وزير الداخلية و السلطة العليا ، و أهمها سلطة الضبط الإداري إذ يكلف بالمحافظة على النظام العام طبقا للمراسيم المتعلقة بالأمن العام و الصحة العامة في إقليم البلدية .

مهام و أساليب تسيير البلدية :

لقد كان المفهوم الجديد الذي أعطى للبلدية دوما ، هي تلك المؤسسة التي تعمل على تحقيق مهام معينة و التي لها علاقة بالمرافق العامة ، فأصبحت البلدية تقوم بإهمال رسالتها الأساسية لتتحول تارة إلى مقاول مكلف بالإنجاز مثلا ، و تارة إلى ممون للمواد الاساسية ، و أصبحت بذلك غير قادرة على ترتيب أمورها الداخلية و لا على تلبية حاجات الموظفين .

أساليب التسيير الإداري و المالي للبلدية :

يقصد بالتسيير الإداري و المالي للبلدية الإجراءات التنظيمية التي تضبط المصالح الداخلية و الخارجية للبلدية كتنسوية وضعية المستخدمين . و تنظيم مصالح الحالة المدنية والمصالح

الفصل الثاني : دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغبة

التقنية والاجتماعية وغيرها من الاجراءات . لتسيير الشؤون المحلية يترتب علي المنتخبون المحليون معرفة أساليب العمل الخاصة بها . والاضطلاع علي القوانين . لأن نجاح البلدية داخليا في تنظيمها وتسييرها يعني انها تملك القدرة علي النجاح و الحركية خارجية .

_ التسيير الإداري للمواد :

تعتبر معرفة الإمكانيات و استغلالها استغلالا محكما و عقلانيا من متطلبات التسيير المحكم ، و هذا لا يتم إلا بالتكفل الدقيق بالجوانب التالية :

(1) _ الجانب البشري : يتضمن هذا الجانب العناصر التالية ..

- العمل على تطبيق مختلف النصوص المتعلقة بالمناصب الخاصة للمستخدمين و هذا يتطلب ترشيد الإستعمال الأمثل لمختلف الطاقات البشرية المتواجدة .

- وضع خطة مرتبطة بالتكوين المستمر للأعوان ، عن طريق التكوين المتخصص ، سواء لدى المعاهد أو التجمعات أو المحاضرات أو حتى التبرصات كما يتطلب تشجيع المبادلات بين الإدارة البلدية و مختلف الهيئات ، من معاهد و مؤسسات الخاصة في تقنيات المحاسبة ، الإعلام الألى ، الهندسة ...

- العمل على توظيف أصحاب الشهادات الجامعية في اختصاصات مختلفة ، و لكنها متكاملة المهام ، و توظيفهم في إطار مختلف المصالح ، خاصة التقنية ، معماريين ، مهندسين في الإعلام الالي ، في المحاسبة ، في القانون ، في الصحة العمومية (علم البيئة) البيطرة ، الإعلام و الإتصال ... وغيرها ، مما يساعد البلدية على رفع مستواها الأدائي ، و القليل من الاخطاء و التكفل بمهامها على أحسن وجه .

(2) _ الجانب المادي : و يكون حسب التالي ..

- القيام بحوصلة عامة و مفصلة لعتاد البلدية ، و معرفة مدققة باستعماله و هذا من أجل ضبط الأمور من جهة ، و العمل بعد ذلك على اتخاذ إجراءات

الفصل الثاني : دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

إدارية كضبط ورقة العتاد لكل مصلحة ، و معرفة المتواجدة في المخازن ، و معرفة قائمة العتاد الغير قابل للاستعمال أو البيع .

- ضبط عام للممتلكات المنتجة أو غير المنتجة للمداخل ، و هذا من أجل تسوية الوضعيات القانونية المختلفة (عقود الملكية ، المخططات ...)
- تسوية الطبيعية القانونية للعقارات ، ضبط رزنامة النشاط ، تسوية عقود الإيجار ، مراجعة تسعيرة الكراء، القيام بالترميمات ، العمل على صيانة الممتلكات ، إعادة تجديد التجهيزات و العتاد .

(3) _ المصالح الادارية : تتمثل في ..

- متابعة تسيير الموظفين و تطبيق مختلف القوانين و النظم ، و هذا بالاهتمام بملفاتهم ، و بوضعياتهم (تعيين ، ترقية ، تقاعد.....)
- ترتيب محكم لمصلحة الحالة المدنية ، الأرشفة و المحاسبة ، و المصلحة الاجتماعية و التقنية .
- تعزيز مكتب العلاقات و الوساطة الادارية مع الموظفين .
- إدخال تقنيات حديثة في التسيير كالإعلام الالي .

(4) _ التسيير المالي : إن أهم عمل تقوم به البلدية على مستوى التسيير المالي ،

تتمثل في ضمان التسيير الدقيق و المحكم للأحكام المالية التالية :

- العمل على الإستفادة من مختلف الأحكام الضريبية المحلية ، و تعزيزها بما يتماشى و مستوى تدخلاتها ، و هذا بتطبيق صارم لهذه الضرائب و الرسوم ، التي تساعد البلدية في تقوية إيراداتها الخاصة بها ، دون الاعتماد على مساعدات صندوق التضامن البلدي.
- العمل على تحصيل مستمر لمختلف الرسوم المحلية و هذا بالاشتراك مع القابض البلدي.
- الاهتمام بالمدفوعات اهتماما دقيقا ، موازنة مع قدرة البلدية على ضمان إيراداتها و قدراتها على تحصيل .

الفصل الثاني : دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

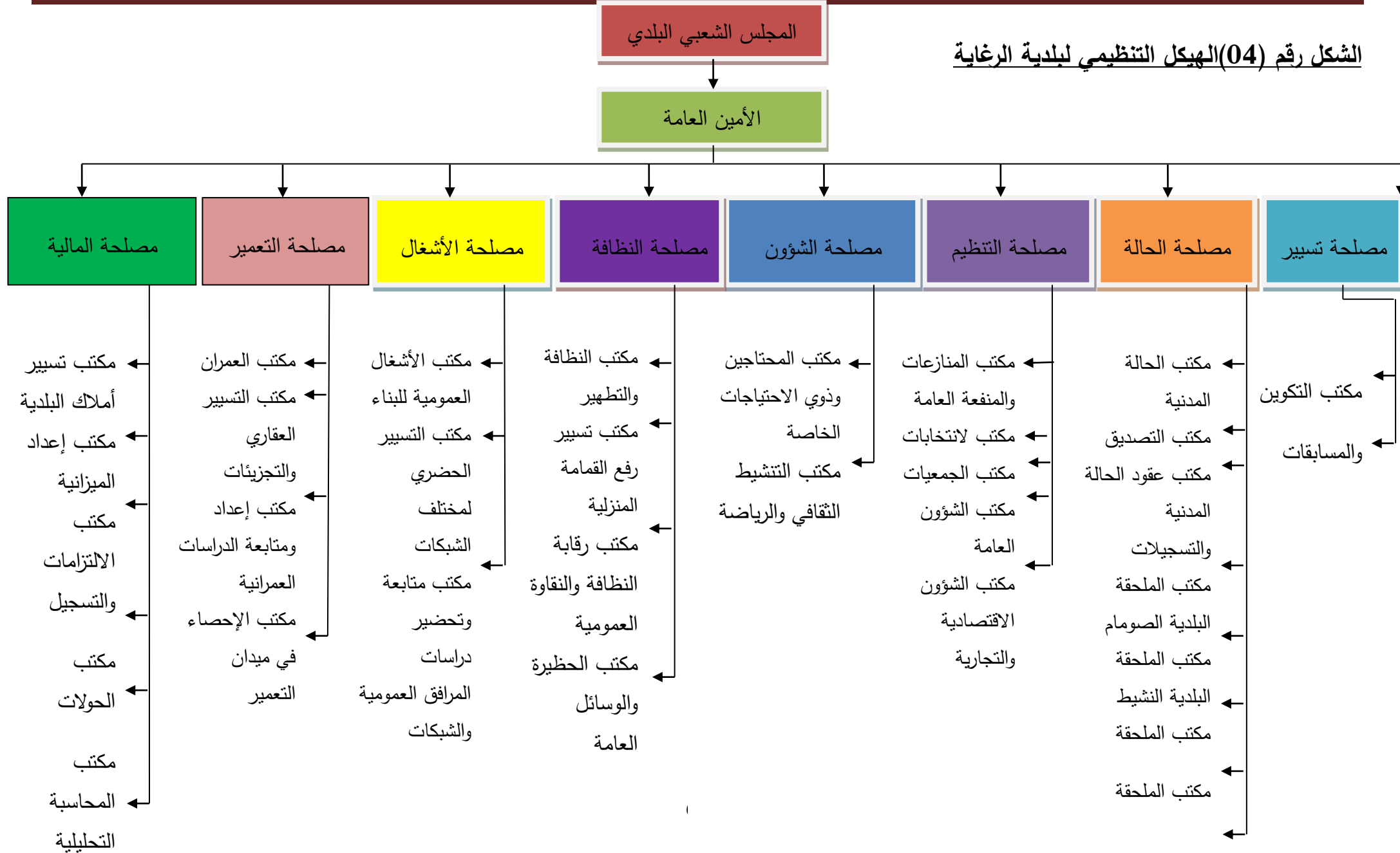
إن الاهتمام بتقوية المداخل و ضمان تحصيلها ، و حسن استعمالها هو أساس نجاح البلدية في بقية استعمال هذه الأموال ، التي في أغلبها هي أموال للمواطن المحلي و الذي ساهم فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

و عليها فإن تشجيع البلدية لمختلف المتدخلين على مستوى ترابها يكون بتطوير النشاطات التي تعزز مداخل البلدية عن طريق مساهمتها ، بمختلف الرسوم المحلية و من بينها :

- القيام بمجهودات كبير لضمان إنشاء هياكل تساهم في تقوية ممتلكاتها المنتجة ، كبناء محلات و الأسواق و تنظيم أماكن الوقوف ...
- تشجيع المستثمرين في إنشاء مناطق للنشاطات التجارية و الصناعية .
- العمل على تعزيز مختلف الشبكات و متابعة عملية فرض الرسوم و تحصيلها .

الفصل الثالث دراسة حالة بلدية بودواو

الشكل رقم (04) الهيكل التنظيمي لبلدية الرغاية



الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في هذا المبحث نتناول المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية و ذلك من خلال عناصر محددة تتمثل في تحديد مجتمع و عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج و كذا المنهج المستعمل.

المطلب الأول: الخطوات المنهجية للدراسة

حيث سنتناول في هذا المطلب تقديم مجتمع الدراسة والعينة المدروسة.

أولاً/ مجتمع البحث: هم الافراد الذين يشملهم موضوع البحث ويكونون مجال بحث مشكلة الدراسة. حيث يتكون مجتمع البحث الخاص بمذكرتنا في جميع عمل بلدية الرغاية.

ثانياً/ عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في جزء من عمال بلدية الرغاية حيث يحلون نفس الخصائص مقارنة بمجتمع البحث الأصيل؛ حيث تضمنت العينة الموزعة في الاستبيان على 80 نسخة؛ تم استرجاع 73 منها معبأة و 7 فارغة وبالتالي فان عينة الدراسة المستعملة في الجانب التطبيقي هي 73 عامل في بلدية الرغاية.

المطلب الثاني: أدوات و أساليب الدراسة

سنتناول في هذا المطلب تقديم أدوات الدراسة المستخدمة في استخراج البيانات، الأساليب الإحصائية المستعملة في عرض البيانات و كذا المنهج المتبع لاستخراج النتائج.

أولاً/ منهج الدراسة: يتضمن منهج الدراسة تقديم فرضيات الدراسة و كذا الأسلوب المستعمل لمعالجتها

-فرضيات الدراسة:

1. ان تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة بلدية الرغاية منخفض.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

2. مستوى أداء الموظفين في إدارة بلدية الرغاية منخفض.
3. نعم تملك بلدية الرغاية مؤشرات قياس أداء موظفيها.
4. عمليات ادارة المعرفة تؤثر على أداء العاملين في إدارة بلدية الرغاية.
5. توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي لعمال بلدية الرغاية.

-أسلوب الدراسة: هي الطريقة التي يختارها الباحث لاختيار الفرضيات و استخلاص النتائج وكذا وضع دراسة نظرية لموضوع البحث؛ وبما ان العمل يتضمن قسمين لا يمكن فصلهما هما الجانب النظري المستخلص من المراجع العلمية المتوفرة مثل الكتب؛ المذكرات؛ المقالات وغيرها، وهذا لتعريف متغيرات الدراسة (المعرفة والأداء)؛ وكذلك تقديم وصف دقيق للحالة أو الموضوع المدروس في الجانب التطبيقي؛ وهو ما يستوجب استعمال المنهج الوصفي لهاتين العمليتين؛ وفي الأخير وضع تحليل للحالة التي وصفت في الجانب التطبيقي للتحقق من الفرضيات واستخراج النتائج، وهو ما يستوجب استخدام المنهج التحليلي وبالتالي فإنه من اجل التمكن من توضيح العلاقة او تأثير إدارة المعرفة على تحسين الأداء فان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

ثانيا/ أداة الدراسة: الاستبيان هو أداة لجمع البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة، و ذلك لتحليل سلوكيات و توجهات أفراد العينة المدروسة اتجاه محاور و فقرات الدراسة، حيث يعد الاستبيان أحد اهم الأدوات التي يمكن استخدامها في العلوم الاجتماعية.

قمنا بتوزيع 80 نسخة من الاستبيان وتم استرجاع 73 نسخة معبأة و 7 نسخ فارغة، حيث قمنا بتقسيم الاستبيان إلى قسمين أساسيين، و كل قسم يحتوي على محور أو عدة محاور.

القسم الأول: يتعلق بالبيانات العامة المتعلقة بأفراد العينة (النوع، العمر، الخبرة، المستوى العلمي و الفئة المهنية أو المستوى الوظيفي).

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

القسم الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة و مقسم إلى 4 محاور

المحور الأول: متعلق بإدارة المعرفة (المتغير المستقل) حيث اشتمل 13 فقرة مقسمة إلى جزئين

-مصادر الحصول على المعرفة في بلدية الرغاية: تضم العبارات من R1 إلى R7

-أساليب إدارة المعرفة في البلدية: تضم العبارات من F1 إلى F6

و هذا لتبيان مدى تطبيق إدارة المعرفة في بلدية الرغاية.

المحور الثاني: متعلق بالمتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء (المتغير التابع) حيث اشتمل على 27 فقرة ومقسم إلى جزئين

*تأثير الإدارة على أداء الموظف: يضم العبارات من M1 إلى M6

*مؤشرات قياس أداء الموظف: تضم العبارات أو الفقرات من N1 إلى N21

المحور الثالث: الذي يربط بين المتغيرين لاستخراج النتائج و يشمل 4 فقرات P1 إلى P4

خطوات بناء الاستبيان:

*الاطلاع على الدراسات السابقة المستعملة بموضوع الدراسة.

*تحديد العوامل الأساسية لتفسير المتغيرتين

*تحديد الفقرات المتعلقة بكل متغيرة

تكوين الاستبيان

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

الجدول رقم (02) : الإحصائيات المتعلقة باستمارة الإستبيان

الاستبيان	العدد	النسبة المئوية
النسخ الموزعة	80	100
النسخ المستردة	73	
النسخ المستبعدة	7	
النسخ الخاضعة للتحليل	73	

المصدر: من إعداد الطالبتين

المقياس المستخدم:

تم استخدام مقياس لكرت الخماسي لقياس إجابات الموظفين على الأسئلة حيث يتكون المقياس من العبارات التالية: موافق بشدة؛ موافق؛ محايد؛ لا أوافق؛ لا أوافق بشدة كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(03) : مكونات مقياس ليكرت المستخدم.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا/ الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل دراسة الفرضيات و التحقق منها كان لابد من استعمال spss برنامج لمعالجة البيانات، تحليلها و استخراج النتائج كأحد الخيارات الجيدة في العلوم الاجتماعية و ذلك لاحتوائه على أساليب إحصائية كثيرة تمكن الباحث من دراسة المتغيرات

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

و ارتباطها ببعضها و العوامل المؤثرة فيها بشكل دقيق، حيث استعملنا عدة أساليب إحصائية يتضمنها برنامج الحزم الإحصائية:

***التكرار و النسب المئوية:** الذي يعطينا تفاصيل للبيانات المستخدمة للعينة المدروسة م حيث العدد و النسبة المئوية الموافقة.

***المتوسط الحسابي:** و الذي يسمح لنا بترتيب العبارات والفقرات حسب قيمة المتوسط الحسابي و الفئة التي ينتمي إليها.

***الانحراف المعياري:** الذي يقيس درجة الارتباط ما بين فقرات المحاور و درجة قيم استجابة الأفراد لكل فقرة أو عبارة.

***الأهمية النسبية:** هي درجة أهمية فقرات الاستبيان التي أعطاهها أفراد العينة، ممثلة في الجدول التالي الذي يحدد طول خلايا المقياس المستخدم .

الجدول رقم(04):. قيمة الوسط المرجع ودرجات لموافقة لعينة الدراسة (مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي)

الأهمية	الوسط الحسابي
منخفض جدا (غير موافق بشدة)	من 1 إلى أقل من 1.80
منخفض (غير موافق)	من 1.81 إلى 2.59
متوسط (محايد)	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع (موافق)	من 3.41 إلى 4.19
مرتفع جدا (موافق بشدة)	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

***معامل الارتباط "سبيرمان":** لدراسة العلاقة بين المتغيرين (المستقل و التابع).

***معامل الصدق:** لقياس صدق أداة الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

*معامل الثبات "الفا كرومباخ": لقياس ثبات أداة الدراسة.

*معامل التحديد: و هو مربع معامل الارتباط.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

من أجل قياس ثبات الاستبيان و الفقرات المكونة له، قمنا بحساب معامل الفا كرومباخ لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، و الذي يعتبر أداة جيدة لقياس ثبات الاستبيان، كما أنه يمكن حساب معامل الصدق من خلال قيمة معامل الثبات.

الجدول رقم(05) : نتائج معامل الصدق و الثبات

معامل الثبات	معامل الصدق	مستوى الاستبيان
الفا كرومباخ	(الجذر التربيعي لمعامل الثبات)	
0.735	0.857	جيد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يمكن أن نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرومباخ كان جيدا لأنه أكبر من 70 بالمئة، و هذا يعني أن نسبة الاتساق الداخلي للاستبيان جيدة، حيث أن قيمة معامل الثبات هي 0.735.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي

يشمل هذا المبحث مطلبين أساسيين متكاملين فيما بينهما من أجل الوصول إلى النتائج المستهدفة في بداية الدراسة ألا و هي الإجابة على الفرضيات الموضوعة.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

تهدف هذه الخطوة؛ و التي تتناول القسم الأول من الاستبيان الذي يدرس الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، حيث تتضمن عرضا للمتغيرات الشخصية (النوع، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي و سنوات الخبرة) لأفراد بلدية الرغاية؛ إلى إعطاء نظرة أولية على الخصائص الأساسية لعينة الدراسة على شكل جداول تتضمن التكرارات و النسب المئوية و ممثلة في أعمدة بيانية أو دوائر نسبية.

أولا/ النوع: تتضمن النتائج التالية عرضا لخصائص العينة المدروسة حسب النوع

الجدول رقم(06) : توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	24	32.9%
أنثى	49	67.1%
المجموع	73	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن نسبة الإناث العاملات في بلدية الرغاية البالغة 67.1 بالمئة أكبر من نسبة الذكور البالغة نسبتهم 32.9 بالمئة، و هذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري في البلدية الذي تفضله الإناث أكثر.

ثانيا/ العمر: تتضمن النتائج التالية عرضا لخصائص العينة المدروسة حسب الفئات العمرية

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
30-	4	5.5%
40-31	18	24.7%

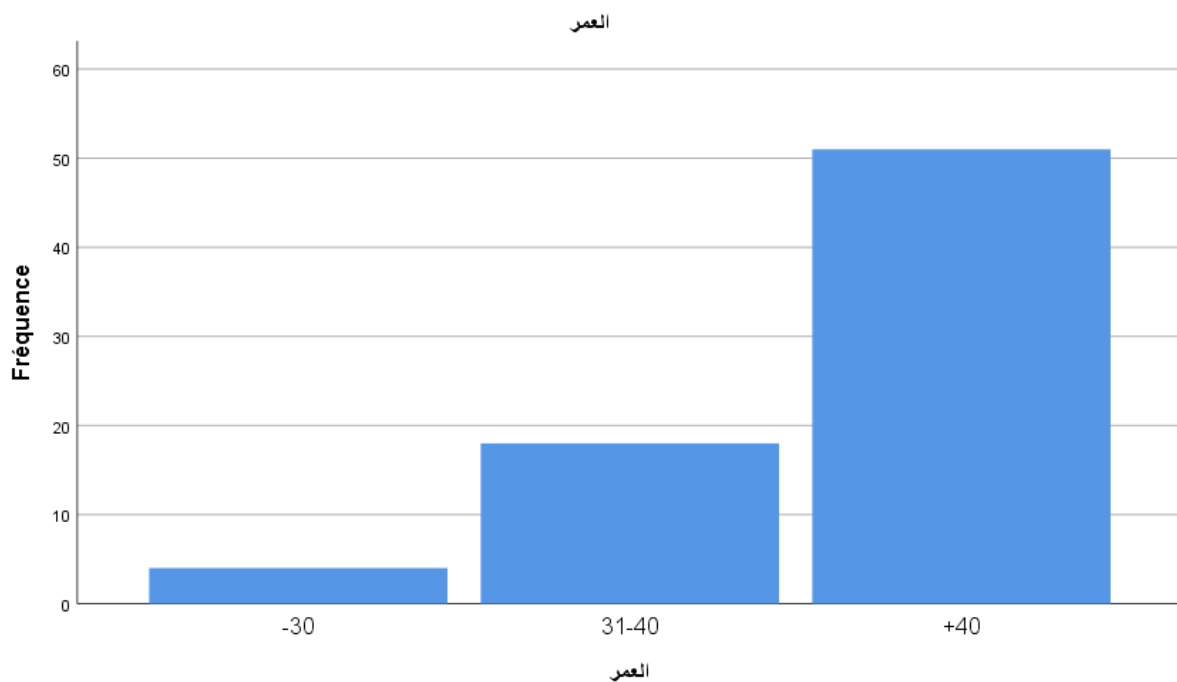
الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

69.9%	51	40+
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلل نتائج الجدول يمكن أن نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة هم أقل في البلدية بنسب 5.5 بالمئة، تليها الفئة ما بين 31 و 40 سنة بنسب 24.7 بالمئة، أما حص الأس فكانت للفئة التي تزيد أعمارهم 'ن 40 سنة بنسب 69.9 بالمئة، و هو ما لا يدع مجالا للشك بأن البلدية تمتلك نسبة كبير من الموظفين ذوي خبرة تؤهلهم لتطوير العمل.

الشكل رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

ثالثا/ المستوى التعليمي: تتضمن النتائج التالية عرضا لخصائص العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

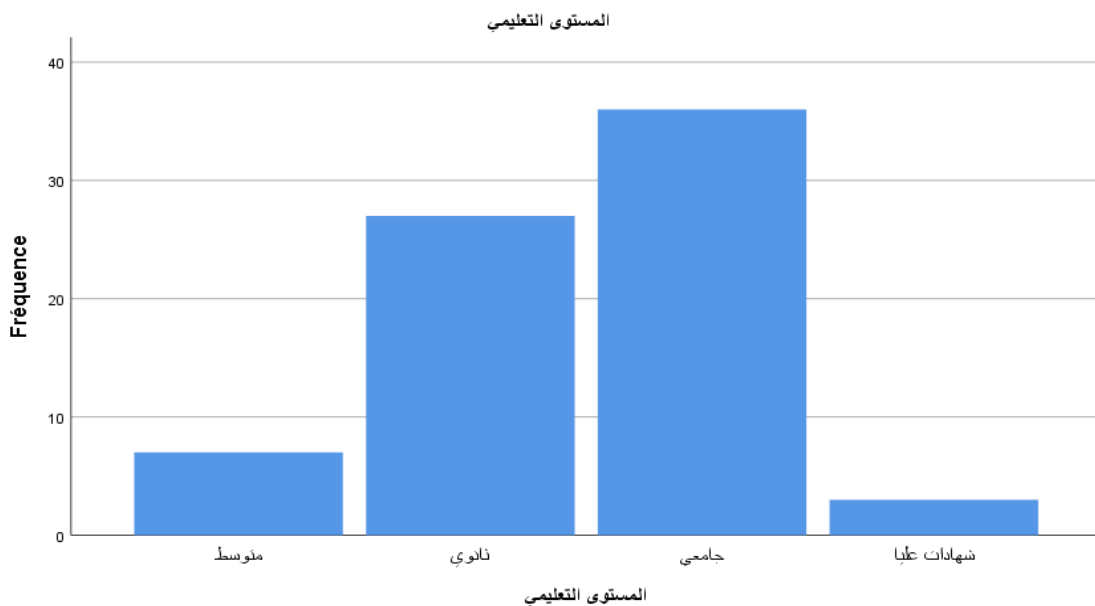
الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
9.6%	7	متوسط
37%	27	ثانوي
49.3%	36	جامعي
4.1%	3	شهادات عليا
100%	73	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يظهر لنا الجدول أعلاه أن أغلب عمال بلدية الرغاية هم أصحاب شهادات جامعية بنسب 49.3 بالمئة، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 37 بالمئة، أما فئة المستوى المتوسط فهي بنسب ضئيل تعادل 9.6 بالمئة، و في الأخير تأتي فئة الشهادات العليا بنسب 4.1 بالمئة. و من خلال النتائج يمكن القول أن بلدية الرغاية تمتلك موظفي ذو مستويات تعليمية عليا تؤهلهم لشغل المناصب و تطوير العمل في البلدية.

الشكل رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

رابعاً/ المستوى الوظيفي: تتضمن النتائج التالية عرضاً لخصائص العينة المدروسة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
إطار سامي	3	4.1%
إطار	15	20.5%
عون مكتب	18	24.7%
متصرف	35	47.9%
مهندس	2	2.7%
المجموع	73	100%

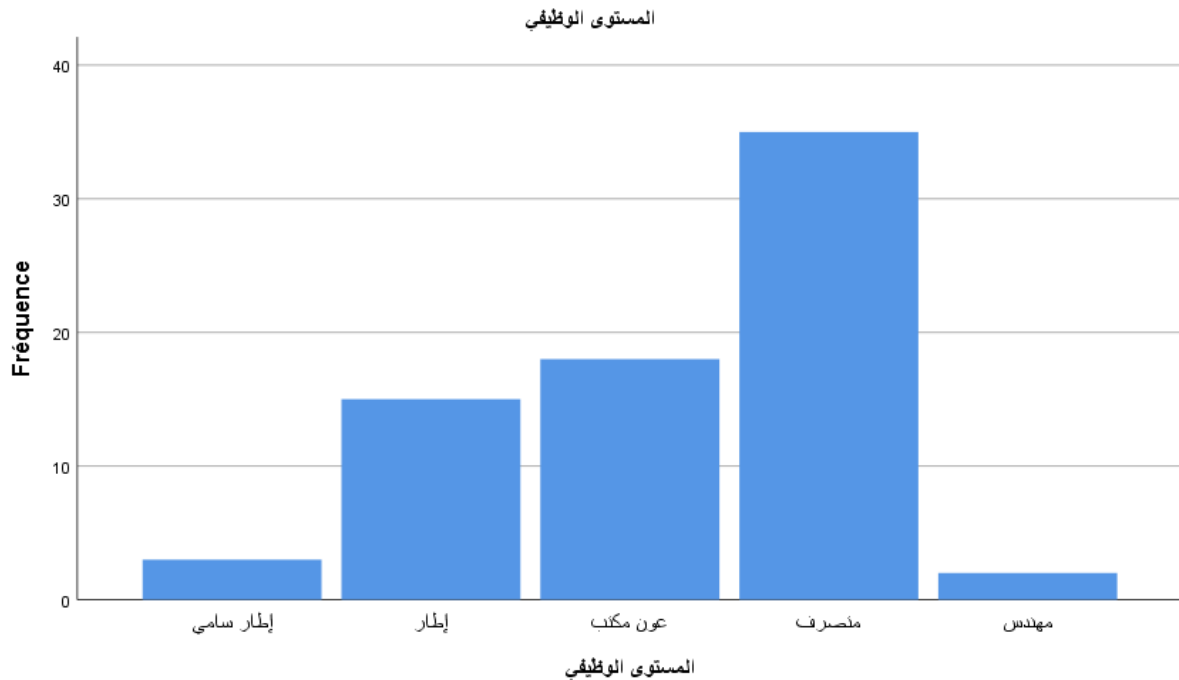
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه ترتيب عمال بلدية الرغاية حسب المستوى الوظيفي، حيث جاء منصب متصرف في الرتب الأولى بنسبة 47.9 بالمئة، يليه عون مكتب بنسبة 24.7 بالمئة، متبوعاً بالإطارات بنسبة 20.4 بالمئة، و يأتي بعدها إطار سامي ب 4.1 بالمئة و أخيراً المهندس بنسبة 2.7 بالمئة.

يمكن أن نلاحظ من خلال الإحصائيات تنوع المناصب في البلدية، و هذا راجع إلى طبيعة العمل المتصف بالتسلسل الإداري و اختلاف المستويات و المسؤوليات.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

الشكل رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

خامسا/ الخبرة: تتضمن النتائج التالية عرضا لخصائص العينة المدروسة حسب عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
5-	9	12.3%
10-5	13	17.8%
15-11	18	24.7%
20-16	6	8.2%
20+	27	37%
المجموع	73	100%

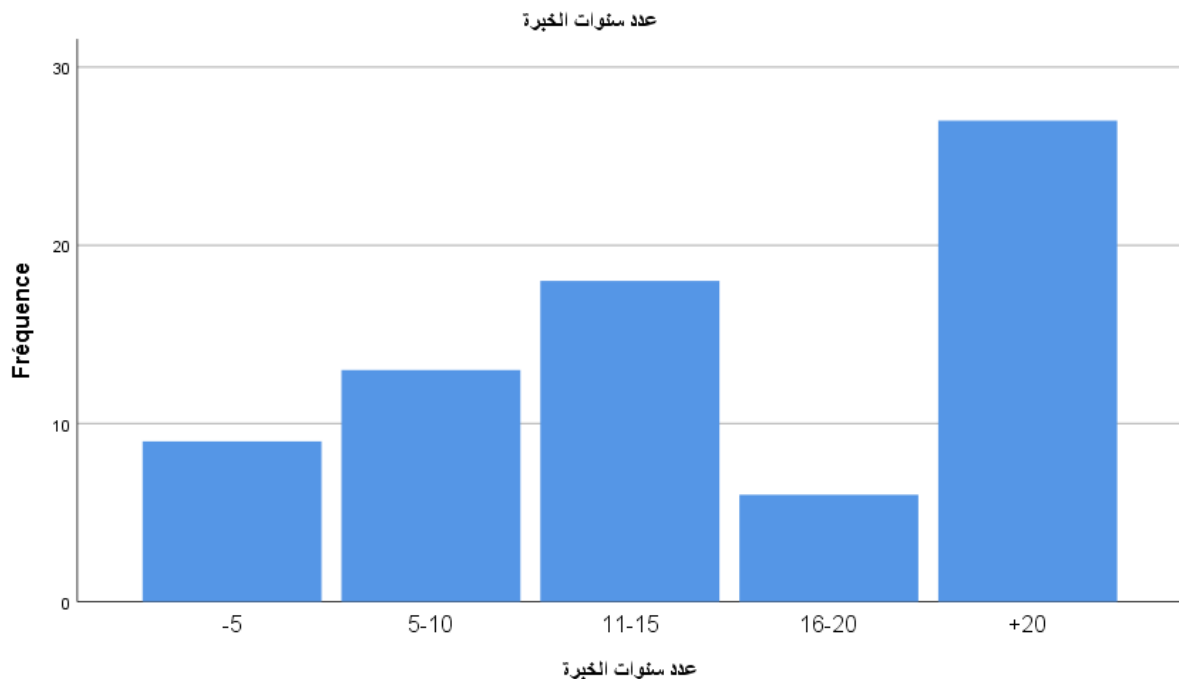
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

يوضح لنا الجدول أعلاه أن الفئة الأكبر في البلدية من خلال عدد سنوات الخبرة هي الفئة التي تمتلك أكثر من 20 سنة خبرة بنسبة 37 بالمئة، تليها الفئة التي تمتلك من 11 إلى 15 سنة خبرة بنسبة 24.7 بالمئة، أما المرتبة الثالثة فهي للموظفين الذين يملكون من 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 17.8 بالمئة، تليها الفئة التي تمتلك أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 12.3 بالمئة، و في الأخير تأتي الفئة التي تمتلك بين 16 إلى 20 سنة خبرة بنسبة 8.2 بالمئة.

و الجدير بالذكر في هذه النتائج هو امتلاك أغلب عمال بلدية الرغاية على خبرة لا بأس بها تؤهلهم لأداء مهامهم على أكمل وجه و تحسين العمل.

الشكل رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

المطلب الثاني: تحليل متغيرات الدراسة

من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة و التحقق من الفرضيات، قمنا بعرض نتائج الاستبيان حسب المحاور المقترحة و التي تتناسب مع فرضيات الدراسة. في هذه الفقرة يتم عرض اتجاهات إجابات عمال بلدية الرغاية حول فقرات و محاور الدراسة، حيث يتم عرض النتائج في جداول تتضمن التكرارات و النسب المئوية، قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و كذا الأهمية السببية و درجة الموافقة لكل فقرة من الفقرات المكونة للاستبيان.

أولاً/ مدى تطبيق إدارة المعرفة:

نقوم في هذه الفقرة بتقديم و تحليل نتائج الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي و كذا الأهمية النسبية لفقرات تطبيق إدارة المعرفة من الاستبيان.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

الجدول رقم(11) : نتائج المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و الأهمية النسبية لمحور مدى تطبيق إدارة المعرفة

رمز العبرة	التكرار	درجة الموافقة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق					
R1	التكرار	17	22	19	3	12	73	2.60	1.341	3	متوسط
	النسبة المئوية	23.3	30.1	26	4.1	16.4	100%				
R2	التكرار	25	34	5	7	2	73	2	1.027	2	منخفض
	النسبة المئوية	34.2	46.6	6.8	9.6	2.7	100%				
R3	التكرار	20	19	12	11	11	73	2.64	1.418	3	متوسط
	النسبة المئوية	27.4	26	16.4	15.1	15.1	100%				
	التكرار	20	30	9	10	4	73	2.29	1.172	2	منخفض

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

				100 %	5.5	13.7	12.3	41.1	27.4	النسبة المئوية	R4
منخفض	2	1.065	2.41	73	5	6	14	37	11	التكرار	R5
				100 %	6.8	8.2	19.2	50.7	15.1	النسبة المئوية	
منخفض	2	1.237	2.52	73	8	8	12	31	14	التكرار	R6
				100 %	11	11	16.4	42.5	19.2	النسبة المئوية	
منخفض	2	0.777	2.08	73	1	1	16	40	15	التكرار	R7
				100 %	1.4	1.4	21.9	54.8	20.5	النسبة المئوية	
منخفض	2	0.882	2.16	73	2	4	11	43	13	التكرار	F1
				100 %	2.7	5.5	15.1	58.9	17.8	النسبة المئوية	
				73	9	10	17	25	12	التكرار	

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

متوسط	3	1.253	2.71							ر	F2
				100 %	12.3	13.7	23.3	34.2	16.4	النسبة المئوية	
منخفض	2	1.024	2.40	73	6	2	16	40	9	التكرار	F3
				100 %	8.2	2.7	21.9	54.8	12.3	النسبة المئوية	
منخفض	2	0.957	2.03	73	2	5	7	38	21	التكرار	F4
				100 %	2.7	6.8	9.6	52.1	28.8	النسبة المئوية	
مرتفع	4	1.964	3.42	73	16	16	11	21	7	التكرار	F5
				100 %	21.9	21.9	15.1	28.8	9.6	النسبة المئوية	
منخفض	2	1.103	2.25	73	2	11	10	30	20	التكرار	F6
				100 %	2.7	15.1	13.7	41.1	27.4	النسبة المئوية	

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

		1.170	2.42		مدى تطبيق إدارة المعرفة	
			3	Σ		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات PSS

يوضح لنا هذا الجدول الذي يحمل قيمة 2.423 للمتوسط الحسابي الكلي أن درجة الموافقة لأفراد العينة المتعلقة بمدى تطبيق إدارة المعرفة في بلدية الرغاية كانت ضعيفة، و تنتمي إلى الفئة (1.8 إلى أقل من 2.59)، و بالتالي فإن تحقق الفرضية رقم 1 في بلدية الرغاية يكون في مستوى منخفض.

كما أن قيمة الانحراف المعياري الكلي للعلاقة بين فقرات هذا المحور المتمثل في القيمة 1.170، و التي تتجاوز القيمة 1، تدل على وجود تشتت قوي بين فقرات المحور.

و من خلال النتائج الممثلة لكل فقرة نستعرض النتائج كما يلي:

: و التي تمثل استكشاف المعرفة عبر شبكة الانترنت في البلدية، حيث تتميز بمستوى

*الفقرة R1متوسط

و إجابات مقبولة بمتوسط حسابي 2.60 و انحراف معياري 1.341 .

R2: و التي تمثل السعي للحصول على المعرفة من مصادر خارجية، حيث تتميز إجابات

*الفقرة

الموظفين بمستوى ضعيف و توجه نحو عدم القبول للفقرة بقيمة 2 للمتوسط الحسابي و 1.027 للانحراف المعياري، و بالتالي فإن البلدية لا تسعى للحصول على المعرفة من مصادر خارجية.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

: الممثلة لامتلاك البلدية لشبكة معلومات داخلية تسهل الوصول على المعرفة، حيث كانت

*الفقرة R3

إجابات الموظفين ذات قبول متوسط للفقرة قمة 2.64 للمتوسط الحساب و 1.418 للانحراف المعياري.

: تمثل اكتساب المعرفة من الارشيفات الورقية. تتميز بمستوى قبول ضعيف من قبل

*الفقرة R4 افراد

العينة بقيمة 2.29 للمتوسط الحسابي و 1.172 للانحراف المعياري، و بالتالي فإن بلدية الرغاية لا تستعمل الارشيفات الورقية لاكتساب المعرفة.

R5: و التي تبحث عن مدى اجتهاد البلدية على إيجاد وسائل متنوعة لتعزيز تبادل و نشر

*الفقرة

المعرفة تدل على مستوى ضعيف في إجابات العينة و عدم موافقة للفقرة بقيمة 2.41 للمتوسط الحسابي و 1.065 للانحراف المعياري، و منه فإن البلدية لا تجتهد لإيجاد وسائل متنوعة لتعزيز و تبادل المعرفة و نشرها.

: و التي تضم الإجابات عن المشاركة في المؤتمرات و الأيام الدراسية و هي اجابات

*الفقرة R6 ذات

مستوى ضعيف و عدم موافقة على الفقرة من طرف الموظفين بقيمة 2.52 للمتوسط الحسابي و 1.237 للانحراف المعياري، حيث نستنتج أن البلدة لا تشارك في المؤتمرات و الأيام الدراسية.

والتي تبحث عن امتلاك البلدية لقواعد بيانات توفر معلومات متنوعة هي أيضا ذات

*الفقرة R7:مستوى

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

ضعيف في اجابات الموظفين و عدم موافقة بمتوسط حسابي 2.08 و انحراف معياري 0.777 ، و هذا يعني أن البلدية لا تمتلك قواعد بيانات توفر معلومات متنوعة.

: و التي تجيب عن درجة الاستفادة من الخبرات والمهارات الموجودة في البلدية، حيث
*الفقرة F1تحتوي

على إجابات ذات توجه بالرفض و مستوى ضعيف ب 2.16 للمتوسط الحسابي و 0.882 للانحراف المعياري، حيث يمكن استنتاج عدم استفادة البلدية من الخبرات و المهارات الموجودة لديها.

: تدرس اهتمام البلدية بالأفراد المتميزين الذين يملكون الخبرة و المعرفة، حيث أثبتت مستوى
* الفقرة F2

قبول متوسط في اجابات الموظفين لهذه الفقرة بمتوسط حسابي 2.71 و انحراف معياري 1.253 .

: والتي تبحث في وسائل و معدات حفظ المعرفة في البلدية من وجهة نظر الموظفين،
* الفقرة F3حيث

أثبتت الاجابات ضعف الفقرة و عدم قبولها من طرف العينة بمتوسط حسابي 2.40 و انحراف 1.024 معيارين و بهذا يمكن القول أن البلدية لا تبحث في وسائل و معدات حفظ المعرفة.

F4: و التي تتناول تخزين المعرفة و المعلومات في الارشيفات الورقية للبلدية، حيث أثبتت
* الفقرة

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

الإجابات مستوى قبول ضعيف و عدم موافقة من طرف العمال بمتوسط حسابي 2.03 و انحراف معياري 0.957 ، و منه فإن البلدية لا تسعى لتخزين المعرفة و المعلومات في الأرشيفات الورقية.

: تتناول تدوين الآراء و الخبرات و التجارب و البحوث المختلفة في البلدية، و التي

* الفقرة F5 جاءت

بمستوى قبول مرتفع للفقرة من طرف العمال بمتوسط حسابي 3.42 و انحراف معياري 1.964.

: تقيم اتجاهات الموظفين نحو تطوير أنظمة خاصة بإدارة المعرفة و التي جاءت

* الفقرة F6 بمتوسط

حسابي 2.25 و انحراف معياري 1.103، و هو ما يؤكد ضعف الفقرة و عدم الموافقة عليها او قبولها من طرف افراد العينة، و بالتالي فإن عمال بلدية الرغاية ليست لديهم اتجاهات نحو تطوير أنظمة خاصة بإدارة المعرفة.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن تطبيق إدارة المعرفة على مستوى بلدية الرغاية هو تطبيق محدود جدا و فتقد الى الاهتمام و محاولة التطوير، حيث ينحصر في:

* تدوين الآراء و الخبرات، التجارب و البحوث المختلفة بدرجة عالية لإدارة المعرفة.

* توفر بعض وسائل حفظ المعرفة في البلدية بدرجة متوسطة.

* اهتمام البلدية بالأفراد المتميزين الذين يملكون الخبرة و المعرفة بدرجة متوسطة.

* امتلاك البلدية لشبكة معلومات داخلية تسهل الوصول الى المعرفة بدرجة متوسطة.

* اكتشاف المعرفة في البلدية عبر شبكة الانترنت .

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

ثانيا/ تأثير الإدارة على أداء المعرفة:

نقوم في هذه الفقرة بتقديم و تحليل نتائج الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي و كذا الأهمية النسبية لفقرات تأثير الإدارة على أداء الموظف من الاستبيان.

الجدول رقم (12) : نتائج المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و الأهمية النسبية لمحور تأثير الإدارة على أداء الموظف

رمز العبرة	التكرار	درجة الموافقة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق					
M1	التكرار	46	20	3	2	2	73	1.55	0.913	1	منخفض جدا
	النسبة المئوية	63	27.4	4.1	2.7	2.7	100 %				
M2	التكرار	16	35	5	7	10		2.41	1.251	2	منخفض
	النسبة المئوية	21.9	47.9	6.8	9.6	13.7	100 %				
	التكرار	11	19	18	15	10	73				

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

متوسط	3	1.359	2.99							ر	M3
				100 %	20.5	13.7	24.7	26	15.1	النسبة المئوية	
منخفض	2	1.288	2.30	73	10	2	8	33	20	التكرار	M4
				100 %	13.7	2.7	11	45.2	27.4	النسبة المئوية	
متوسط	3	1.329	2.89	73	15	7	14	29	8	التكرار	M5
				100 %	20.5	9.6	19.2	39.7	11	النسبة المئوية	
متوسط	3	1.371	2.70	73	11	12	9	26	15	التكرار	M6
				100 %	15.1	16.4	12.3	35.6	20.5	النسبة المئوية	
		1.251	2.473	Σ	تأثير الإدارة على أداء الموظف						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

يوضح لنا هذا الجدول الممثل لنتائج دراسة إجابات العينة على فقرات تأثير الإدارة على أداء الموظف أن درجة موافقة العمال على هذا المحور و المتمثلة في المتوسط الحسابي الكلي بدرجة 2.473 و التي تنتمي الى المجال (1.8 الى 2.40) تعتبر ضعيفة و تعني عدم موافقة افراد العينة عليها.

كما أن قيمة الانحراف المعياري الكلي المتمثلة في 1.251 تعني وجود تشتت قوي بين فقرات المحور.

و من خلال دراسة كل فقرة على حدى يمكن استخلاص ما يلي:

M1: و التي تدرس الدعم و التشجيع و علاقته بتحسين الأداء، حيث جاءت الفقرة بدرجة * **الفقرة**

ضعيفة تعني عدم الموافقة عليها من طرف الموظفين و ذلك بقيمة 1.55 للمتوسط الحسابي و 0.913 للانحراف المعياري، و هذا يعني أن الدعم و التشجيع في بلدية الرغاية لا يحسن أداء الموظفين.

: و التي تبحث في عقد البلدية لدورات تدريبية للموظفين من طرف الأشخاص ذوي الخبرة * **الفقرة M2**

و الكفاءة، و قد جاءت الإجابات على الفقرة بمستوى ضعيف و عدم قبول من طرف العمال مفسرة ب 2.41 للمتوسط الحسابي و 1.251 للانحراف المعياري، و هو ما يؤكد عدم اعتماد البلدية على تكوين عمالها عن طريق العمال ذوي الخبرة.

: جاءت بمستوى متوسط و بدرجة 2.99 للمتوسط الحسابي و 1.359 للانحراف * **الفقرة M3 المعياري**

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

حيث تناولت هاته الفقرة قيام البلدية بتحفيز عمالها كلما قاموا بعمل جيد، و يمكن قبول الفقرة حسب اتجاهات الموظفين.

M4: تتناول اعتماد البلدية على موظفين ذوي خبرة و مهارات لحل المشكلات و مواجهتها،

* الفقرة

و قد جاءت بدرجة ضعيفة و عدم الموافقة عليها من طرف افراد العينة، و ذلك بقيمة 2.30 للمتوسط الحسابي و 1.288 للانحراف المعياري، و هو ما يعني أن بلدية الرغاية لا تعتمد على موظفيها ذوي الخبرة في حل المشكلات.

: تدرس تحديد البلدية لفترة زمنية منتظمة لتقييم أداء العاملين، و قد تضمنت قبول متوسط

* الفقرة M5

للفقرة من طرف الموظفين ب 2.89 للمتوسط الحسابي و 1.329 للانحراف المعياري.

: تتناول حرص البلدية على تقييم أداء العاملين بعيدا عن التحيزات الشخصية، و قد

* الفقرة M6 جاءت

بمستوى متوسط من القبول بقيمة 2.70 للمتوسط الحسابي و 1.371 للانحراف المعياري.

من خلال عرض فقرات هذا المحور و مستوى قبولها او رفضها من طرف افراد العينة يمكن ان نستنتج أن تأثير الإدارة على أداء الموظف في بلدية الرغاية هو تأثير ذو مستوى متوسط متمثل في النقاط التالية:

* تحفيز البلدية للعمال عند قيامهم بأعمال ذات مستوى جيد.

* تحديد البلدية لفترة زمنية منتظمة لتقييم أداء موظفيها.

* حرص البلدية على تقييم موظفيها بعيدا عن التحيز الشخصي.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

ثالثا/ مؤشرات قياس أداء الموظف:

نقوم في هذه الفقرة بتقديم و تحليل نتائج الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي و كذا الأهمية النسبية لفقرات مؤشرات قياس أداء الموظف من الاستبيان.

الجدول رقم (13) : نتائج المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و الأهمية النسبية لمحور مؤشرات قياس أداء الموظف

رمز العبار	التكرار	درجة الموافقة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق					
N1	التكرار	18	47	4	2	0	73	1.86	0.639	2	منخفض
	النسبة المئوية	24.7	64.4	5.5	2.7	0	100 %				
N2	التكرار	11	30	14	7	10	73	2.90	2.484	3	متوسط
	النسبة المئوية	15.1	41.1	19.2	9.6	13.7	100 %				
N3	التكرار	21	46	3	0	3	73	1.88	0.832	2	منخفض

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

				100 %	4.1	0	4.1	63	28.8	النسبة المئوية	
منخفض	2	0.949	2.04	73	2	3	13	33	22	التكرار	N4
				100 %	2.7	4.1	17.8	45.2	30.1	النسبة المئوية	
منخفض	2	1.245	2.41	73	8	6	11	31	17	التكرار	N5
				100 %	11	8.2	15.1	42.5	23.3	النسبة المئوية	
منخفض	2	0.949	2.04	73	2	6	4	42	19	التكرار	N6
				100 %	2.7	8.2	5.5	57.5	26	النسبة المئوية	
منخفض	2	1.110	2.07	73	2	9	8	27	27	التكرار	N7
				100 %	2.7	12.3	11	37	37	النسبة المئوية	
				73	0	5	11	43	14	التكرار	

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

N8	النسبة المئوية	19.	58.	15.	6.8	0	100 %	2.10	0.785	2	منخفض
N9	التكرار	11	37	8	14	3	73	2.47	1.094	2	منخفض
	النسبة المئوية	15.	50.	11	19.	4.1	100 %				
N10	التكرار	38	25	3	6	1	73	1.73	0.976	1	منخفض جدا
	النسبة المئوية	52.	34.	4.1	8.2	1.4	100 %				
N11	التكرار	22	42	8	1	0	73	1.84	0.667	2	منخفض
	النسبة المئوية	30.	57.	11	1.4	0	100 %				
N12	التكرار	9	44	17	3	0	73	2.19	0.700	2	منخفض
	النسبة المئوية	12.	60.	23.	4.1	0	100 %				
N13	التكرار	27	41	2	3	0	73	1.74	0.708	1	منخفض جدا
	النسبة المئوية	37	56.	2.7	4.1	0	100 %				

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

منخفض جدا	1	0.540	1.71	73	0	0	3	46	24	التكرار	N1 4
				100 %	0	0	4.1	63	32.9	النسبة المئوية	
منخفض	2	0.694	1.82	73	0	0	12	36	25	التكرار	N1 5
				100 %	0	0	16.4	49.3	34.2	النسبة المئوية	
منخفض	2	1.113	2.38	73	0	15	19	18	21	التكرار	N1 6
				100 %	0	20.5	26	24.7	28.8	النسبة المئوية	
منخفض	2	0.694	1.82	73	0	2	6	42	23	التكرار	N1 7
				100 %	0	2.7	8.2	57.5	31.5	النسبة المئوية	
منخفض	2	0.774	2.11	73	1	2	14	43	13	التكرار	N1 8
				100 %	1.4	2.7	19.2	58.9	17.8	النسبة المئوية	
منخفض جدا	1	0.651	1.73	73	0	0	8	37	28	التكرار	N1 9
				100	0	0	11	50.7	38.4	النسبة المئوية	

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

				%						ة	
منخفض	2	0.790	2.01	73	0	3	14	37	19	التكرار	N2 0
				100 %	0	4.1	19.2	50.7	26	النسبة المئوية	
منخفض	2	1.266	2.19	73	2	15	9	16	31	التكرار	N2 1
				100 %	2.7	20.5	12.3	21.9	42.5	النسبة المئوية	
		0.939	2.049	Σ	مؤشرات قياس أداء الموظف						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه الممثل لنتائج المتوسط الحسابي الكلي لفقرات محور مؤشرات قياس أداء العاملين في بلدية الرغاية من خلال برنامج الحزم الإحصائية الذي يقيس توجهات العينة نحو هذا المحور، تبين أن النتائج تعكس درجة موافقة ضعيفة لأفراد العينة نحو المحور ككل، و هذا من خلال قيمة المتوسط الحسابي الكلي التي بلغت 2.049 و التي تنتمي الى الفئة (1.8 الى اقل من 2.40) و ه فئة ضعيفة تعبر عن عدم قبول المحور. أما بالنسبة لقيمة للانحراف المعياري الكلي فهي تشير إلى وجود تشتت ضعيف بين فقرات محور مؤشرات أداء العاملين بقيمة 0.939، و هي قيمة أقل من 1، مما يوحي بارتباط قوي بين فقرات المحور.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

و من خلال النتائج المرفقة في الجدول، نستعرض توجهات أفراد العينة نحو كل فقرة من فقرات هذا المحور كما يلي:

N1: تتناول توجهات العينة نحو استجابة الموظف لتعليمات و قواعد العمل، و التي كانت

*** الفقرة**

بدرجة موافقة ضعيفة من أفراد العينة بقيمة متوسط حسابي 1.86 و إنحراف معياري 0.639، و هو ما يعني أن موظفي البلدية لا يستجيبون لتعليمات و قواعد العمل حسب اجاباتهم.

N2 : تتناول توجهات العينة نحو حرص البلدية على وجود تكافؤ بين المستوى العلمي و

*** الفقرة**

الوظيفة الحالية، و التي عبرت عن موافقة جزئية لأفراد العينة بمستوى متوسط لقيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.90، و انحراف معياري بقيمة 2.484.

: تقوم بدراسة توجهات أفراد العينة نحو تعاون الموظفين مع زملائهم و التشارك في

*** الفقرة N3 العمل،**

و التي كانت بدرجة موافقة ضعيفة من طرف أفراد العينة بقيمة 1.88 للمتوسط الحسابي و 0.832 للانحراف المعياري، و هو ما يؤكد عدم وجود التعاون و المشاركة في العمل بين الموظفين في البلدية.

: تحتوي على تقييم توجهات الموظفين نحو القدرة على تطوير أساليب العمل، و التي

*** الفقرة N4 أثبت**

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

رفضاً من طرفهم للفقرة، حيث عبرت قيمة المتوسط الحسابي المتمثلة في 2.04 عن ضعفها، مع قيمة 0.949 للانحراف المعياري، و هو ما يعني عدم قدرة الموظفين على تطوير أساليب العمل.

N5: تدرس توجهات الأفراد نحو القدرة على تطوير غيرهم في العمل، و التي أثبتت مستوى * الفقرة

ضعيف و عدم موافقة أفراد العينة على هاته الفقرة، بقيمة 2.41 للمتوسط الحسابي و 1.245 للانحراف المعياري، مما يعني عدم قدرة الموظفين في بلدية الرغاية بتطوير غيرهم في العمل.

: تتناول توجهات الموظفين نحو توظيف الخبرة السابقة في مجال العمل، حيث عبر عنها * الفقرة N6

بمتوسط حسابي بقيمة 2.04، و انحراف معياري بقيمة 0.949، و هو ما يؤكد ضعف هذه الفقرة و رفضها من طرف أفراد العينة، مما يكيد عدم استغلال العمال لخبراتهم السابقة في العمل.

N7: تحتوي على تقييم توجهات أفراد العينة نحو مؤشر الرغبة في التعلم و التطوير، بقيمة * الفقرة

2.07 للمتوسط الحسابي و 1.110 للانحراف المعياري، و هو ما يؤكد موافقة ضعيفة للمؤشر و رفض للفقرة من قبل الموظفين، و هو ما يفسر عدم امتلاك الموظفين للرغبة في التعلم و التطور.

: تدرس توجهات أفراد البلدية نحو المعرفة بأسس و مفاهيم العمل و الوظيفة، و التي أثبتت * الفقرة N8

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

مستوى ضعيف للفقرة و عدم الموافقة من طرف الموظفين، و ذلك بقيمة 2.10 للمتوسط الحسابي و 0.785 للانحراف المعياري، و هو ما يعني عدم معرفة عمال البلدية بأسس و مفاهيم العمل و الوظيفة حسب اجاباتهم.

: تقيس توجهات العينة نحو العمل دون الحاجة إلى التوجيه المستمر، و التي كانت بقيمة
* الفقرة N9

2.47 للمتوسط الحسابي و 1.049 للانحراف المعياري، و التي تفسر برفض أفراد العينة للفقرة و ضعف مستواها، و هو ما يعني حاجة الموظفين في البلدية إلى التوجيه المستمر في العمل.

N10 : تتناول توجهات الموظفين نحو مؤشر الحاجة إلى أفكار جديدة، و التي أثبتت رفض
* الفقرة

الفقرة و ضعف مستواها بقيمة 1.3 للمتوسط الحسابي و 0.976 للانحراف المعياري، حيث يمكن الحكم بعدم حاجة الموظفين في البلدية إلى أفكار جديدة في العمل.

: تدرس توجهات الأفراد نحو مؤشر مستوى الإدراك الجيد للموظف و التي تشير إلى عدم
* الفقرة N11

موافقة الأفراد على الفقرة و ضعف مستواها بقيمة 1.84 للمتوسط الحسابي و 0.667 للانحراف المعياري، و بالتالي عدم اتصاف عمال البلدية مستوى إدراك جيد ف العمل.
: تدرس توجهات العينة نحو مؤشر نسبة الأخطاء في العمل ضئيلة، و التي أثبتت عدم
* الفقرة N12

موافقة الأفراد على هذا المؤشر و ضعف مستواها بقيمة 2.19 للمتوسط الحسابي و 0.700 للانحراف المعياري، و هو ما يؤكد ارتفاع نسبة الأخطاء في العمل في البلدية.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

: تتناول دراسة توجهات أفراد العينة نحو مؤشر إنجاز العمل في الوقت المحدد، و التي

* الفقرة N13

جاءت بعدم موافقة الموظفين على هذا المؤشر بقيمة 1.74 للمتوسط الحسابي و 0.708 للانحراف المعياري، و هو ما يؤكد ضعف مستوى الفقرة، و هو ما يعني ان الأعمال في بلدية الرغاية لا تنجز في أوقاتها المحددة.

* N14: تقيس توجهات العينة نحو مؤشر الأخذ الدائم بزمam المبادرة في العمل من طرف
الـفـقـرة

الموظفين، و التي جاءت بقيمة 1.71 للمتوسط الحسابي و 0.540 للانحراف المعياري، و هي قيمة مطابقة لعدم موافقة الموظفين لهذا المؤشر و ضعف مستواها، و هو ما يعني أن عمال بلدية الرغاية لا يأخذون بزمam المبادرة في العمل.

: تدرس توجهات العينة نحو مؤشر الاندفاع لأداء أعمال جديدة، و التي اثبتت عدم

* الفقرة N15 موافقة

الموظفين لهذا المؤشر بقيمة 1.82 للمتوسط الحسابي و 0.694 للانحراف المعياري، و هو ما يثبت ضعف الفقرة، و بالتالي فإن عمال بلدية الرغاية لا يندفعون لأداء أعمال جديدة.

: تتناول دراسة توجهات العينة نحو مؤشر تحمل مسؤوليات إضافية، و التي جاءت

* الفقرة N16 بعدم

موافقة الموظفين على هذا المؤشر، بقيمة 2.38 للمتوسط الحسابي و 1.113 للانحراف المعياري، و هو ما يثبت ضعف الفقرة، و هو ما يعني أن عمال بلدية الرغاية لا يحبون و لا يسعون لتحمل مسؤوليات إضافية.

: تقيم دراسة توجهات العينة نحو مؤشر تقبل التحديات و الأفكار الجديدة، و قد اثبتت

* الفقرة N17 عدم

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

موافقة للموظفين لهذه الفقرة و ضعف مستواها بقيمة 1.82 للمتوسط الحسابي و 0.694 للانحراف المعياري، مما يعني عدم تقبل عمال بلدية الرغاية للتحديات و الأفكار الجديدة.

* N18: تقيم توجهات العينة نحو مؤشر القدرة على التكيف مع تغيرات العمل بعدم موافقة

الفقرة

الموظفين للفقرة و ضعف مستواها بقيمة 2.11 للمتوسط الحسابي و 0.774 للانحراف المعياري، و هو ما عني عدم قدرة عمال بلدية الرغاية على التكيف مع تغيرات العمل.

: تتناول دراسة توجهات العينة نحو مؤشرات علاقات جيدة بين الزملاء و المديرين، و

* الفقرة N19 التي

جاءت بعدم موافقة افراد العينة على هذا المؤشر بقيمة 1.73 للمتوسط الحسابي و 0.651 للانحراف المعياري، و هو ما يؤكد أن العلاقات السائدة بين العمال و المديرين ليست جيدة في بلدية الرغاية.

: تدرس توجهات افراد العينة نحو انجاز الاعمال بجودة عالية، و التي جاءت بعدم موافقة

* الفقرة N20

على الفقرة من طرف الموظفين و ضعف مستوى المؤشر، و هذا بقيمة 2.19 للمتوسط الحسابي و 1.266 للانحراف المعياري، و هو ما يعني أن مستوى الأعمال المنجزة في البلدية يفتقد للجودة.

N21: تتناول تقييم توجهات افراد العينة نحو التأخر عن توقيت العمل و تأثيره على العمل،

* الفقرة

و التي جاءت بقيمة 2.19 للمتوسط الحسابي و 1.266 للانحراف المعياري، و التي تدل على عدم موافقة افراد العينة للفقرة و ضعف مستواها، و هو ما يعني أن التأخر في توقيت العمل لا يؤثر على العمل في بلدية الرغاية.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

من خلال ما سبق يمكن ان نستنتج أن الفرضية الثالثة المتمثلة في احتواء البلدية على مؤشرات قياس الأداء هي فرضية مرفوضة كليا، و هذا راجع إلى ضعف جميع فقرات المحور ماعدا فقرة واحدة و التي تتمثل في حرص البلدية على وجود تكافؤ بين المستوى التعليمي و الوظيفة الحالية.

رابعا/ العلاقة بين إدارة المعرفة و تحسين الأداء:

نقوم في هذه الفقرة بتقديم و تحليل نتائج الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي و كذا الأهمية النسبية لفقرات العلاقة بين إدارة المعرفة و تحسين الأداء من الاستبيان.

الجدول رقم (14) : نتائج المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و الأهمية النسبية لمحور العلاقة بين إدارة المعرفة و تحسين الأداء

رمز العبرة	التكرار	درجة الموافقة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق					
P1	التكرار	30	35	4	2	2	73	1.78	0.886	1	منخفض جدا
	النسبة المئوية	41.1	47.9	5.5	2.7	2.7	100 %				

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

P2	التكرار	26	33	11	1	2	73	1.90	0.900	2	منخفض
	النسبة المئوية	35.6	45.2	15.1	1.4	2.7	100%				
P3	التكرار	28	36	9	0	0	73	1.74	0.667	1	منخفض جدا
	النسبة المئوية	38.4	49.3	12.3	0	0	100%				
P4	التكرار	29	36	8	0	0	73	1.71	0.656	1	منخفض جدا
	النسبة المئوية	39.7	49.3	11	0	0	100%				
العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء											
							Σ	1.7825	0.7775		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه الممثل لنتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفقرات محور العلاقة بين إدارة المعرفة و تحسين الأداء، يمكن أن نلاحظ أن درجة الموافقة للمتوسط الحسابي الكلي هي درجة ضعيفة بقيمة 1.7825 و التي تنتمي إلى الفئة (1.80 الى أقل من 2.40). و هو ما يعني توجه سلوك العينة المدروسة نحو رفض المحور.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

بالنسبة للانحراف المعياري لمحور العلاقة بين إدارة المعرفة و تطوير الأداء فقد كانت قيمته 0.7775 و هي قيمة أقل من 1، و التي تعني وجود تشتت ضعيف بين فقرات المحور، و بالتالي وجود ارتباط قوي بين الفقرات.

من خلال النتائج المعروضة في الجدول يمكن أن نرتب الفقرات الخاصة بالمحور الرابع كما يلي:

: المتمثلة في دراسة تحقيق رضا الزبون من خلال إدارة المعرفة، و هي الفقرة الأكثر قبولا
* الفقرة P2

من طرف موظفي البلدية، لكنها مرفوضة من طرف افراد العينة و ذات مستوى ضعيف بمتوسط حسابي 1.90 و انحراف معياري 0.900، و هو ما يعني أن بلدية الرغاية لم تتمكن من كسب رضا زبائنهم عن طريق تطبيقات إدارة المعرفة السائدة في البلدية.
: المتمثلة في دراسة استطاعة الإدارة تحقيق الكفاءة و الفعالية من خلال إدارة المعرفة في
* الفقرة P1

بلدية الرغاية، و التي أثبتت إجابات الموظفين عليها مستوى ضعيف و رفض للفقرة بقيمة 1.78 للمتوسط الحسابي و 0.886 للانحراف المعياري، و هذا يعني أن تطبيقات ادارة المعرفة السائدة في البلدية لم ترتقي للمستوى الذي يفضلته تحقق بلدية الرغاية الكفاءة و الفعالية.

: المتمثلة في دراسة استطاعة البلدية اتخاذ القرارات من خلال إدارة المعرفة، و التي كانت
* الفقرة P3

إجابات الموظفين حولها بالرفض و أثبتت مستوى ضعيف بقيمة 1.74 للمتوسط الحسابي و 0.667 للانحراف المعياري، و هو ما يؤكد أن تطبيقات إدارة المعرفة في بلدية الرغاية لا تساهم في اتخاذ القرارات.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

: المتمثلة في دراسة تحسين نوعية الأداء من خلال إدارة المعرفة، و التي أثبتت رفضا

* الفقرة P4 للفقرة

من طرف أفراد العينة و أثبتت ضعفا بقيمة 1.71 للمتوسط الحسابي و 0.656 للانحراف المعياري، و هو ما يؤكد أن تطبيقات إدارة المعرفة السائدة في البلدية ليس لها تأثير على تحسين نوعية الأداء في بلدية الرغاية.

و من خلال نتائج هذا المحور يمكن الحكم على الفرضية الرابعة و الخامسة بعدم التحقق من خلال رفض المحور من طرف أفراد العينة، و هذا يعني أن بلدية الرغاية لا يمكنها التأثير على مستوى أداء أفرادها من خلال عمليات إدارة المعرفة المحدودة جدا، و التي أثبتناها في المحور الأول.

كما أن العلاقة بين إدارة المعرفة في بلدية الرغاية و تحسين الأداء هي علاقة ضعيفة بناء على توجهات الافراد في الإجابات.

المطلب الثالث: معامل الارتباط

فيما يلي سوف يتم دراسة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين محور تطبيق إدارة المعرفة و محاور تحسين الأداء

الجدول رقم (15) : معامل الارتباط بين متغيري الدراسة

علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء	مؤشرات قياس أداء الموظف	تأثير الإدارة على أداء الموظف		
0.368	0.243	0.332	معامل سبيرمان	تطبيق إدارة المعرفة
0.001	0.039	0.004	مستوى sig المعنوية	

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

0.380	0.100	0.343	معامل التحديد R^2	
-------	-------	-------	------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS

نفترض أن:

: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.10)$ بين تطبيق إدارة المعرفة

H_0 المعنوية

و علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء.

: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \geq 0.10)$ بين تطبيق إدارة المعرفة

H_1

و علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء.

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نلاحظ أن معامل الارتباط بين تطبيق إدارة المعرفة و علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء بلغ 0.368، و هي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المحورين، فكلما زاد تطبيق إدارة المعرفة في البلدية زادت علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء.

لكن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.10)$ ، حيث بلغت قيمة المعنوية مستوى المعنوية

0.368، و هي قيمة أكبر من 0.10، و بالتالي نقبل H_0 و نرفض الفرضية H_1 .
الفرضية

و بالتالي نستنتج بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بين تطبيق إدارة المعرفة و علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء.

أما مساهمة تطبيق إدارة المعرفة على علاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء فقد بلغت 38 بالمئة حسب معامل التحديد.

نتفرع هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين حسب محاور الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.10$) بين تطبيق إدارة المعرفة

H_0

و تأثير الإدارة على أداء العاملين.

: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.10$) بين تطبيق إدارة المعرفة

H_1

و تأثير الإدارة على أداء العاملين.

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نلاحظ أن معامل الارتباط بين تطبيق إدارة المعرفة و مؤشرات قياس أداء العاملين بلغ 0.243، و هي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المحورين، فكلما زاد تطبيق إدارة المعرفة في البلدية زادت مؤشرات قياس أداء العاملين.

لكن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0.10$)، حيث بلغت قيمة المعنوية مستوى المعنوية

0.243، و هي قيمة أكبر من 0.10، و بالتالي نقبل H_0 و نرفض الفرضية H_1 .

الفرضية

و بالتالي نستنتج بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بين تطبيق إدارة المعرفة و مؤشرات قياس أداء العاملين.

أما مساهمة تطبيق إدارة المعرفة على تأثير الإدارة على أداء العاملين فقد بلغت 43.3 بالمئة حسب معامل التحديد.

الفرضية الفرعية الثانية:

: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.10$) بين تطبيق إدارة المعرفة

H_0

و مؤشرات قياس الأداء.

: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.10$) بين تطبيق إدارة المعرفة

H_1

و مؤشرات قياس الأداء.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نلاحظ أن معامل الارتباط بين تطبيق إدارة المعرفة و تأثير الإدارة على أداء العاملين بلغ 0.332، و هي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين المحورين، فكلما زاد تطبيق إدارة المعرفة في البلدية زاد تأثير الإدارة على أداء الموظف.

لكن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \geq 0.10)$ ، حيث بلغت قيمة المعنوية مستوى المعنوية

0.332، و هي قيمة أكبر من 0.10، و بالتالي نقبل H_0 و نرفض الفرضية H_1 .
الفرضية

و بالتالي نستنتج بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بين تطبيق إدارة المعرفة و تأثير الإدارة على أداء الموظف.

أما مساهمة تطبيق إدارة المعرفة على مؤشرات قياس الأداء فقد بلغت 10 بالمئة حسب معامل التحديد.

النتائج التطبيقية:

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بين تطبيق إدارة المعرفة و مؤشرات قياس أداء العاملين.

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بين تطبيق إدارة المعرفة و علاقة ادارة المعرفة بتحسين الأداء.

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بين تطبيق إدارة المعرفة و تأثير الإدارة على أداء الموظف.

* تطبيق إدارة المعرفة على مستوى بلدية الرغاية هو تطبيق محدود جدا و يفتقد الى الاهتمام و محاولة التطوير.

* تأثير الإدارة على أداء الموظف في بلدية الرغاية هو تأثير ذو مستوى متوسط.

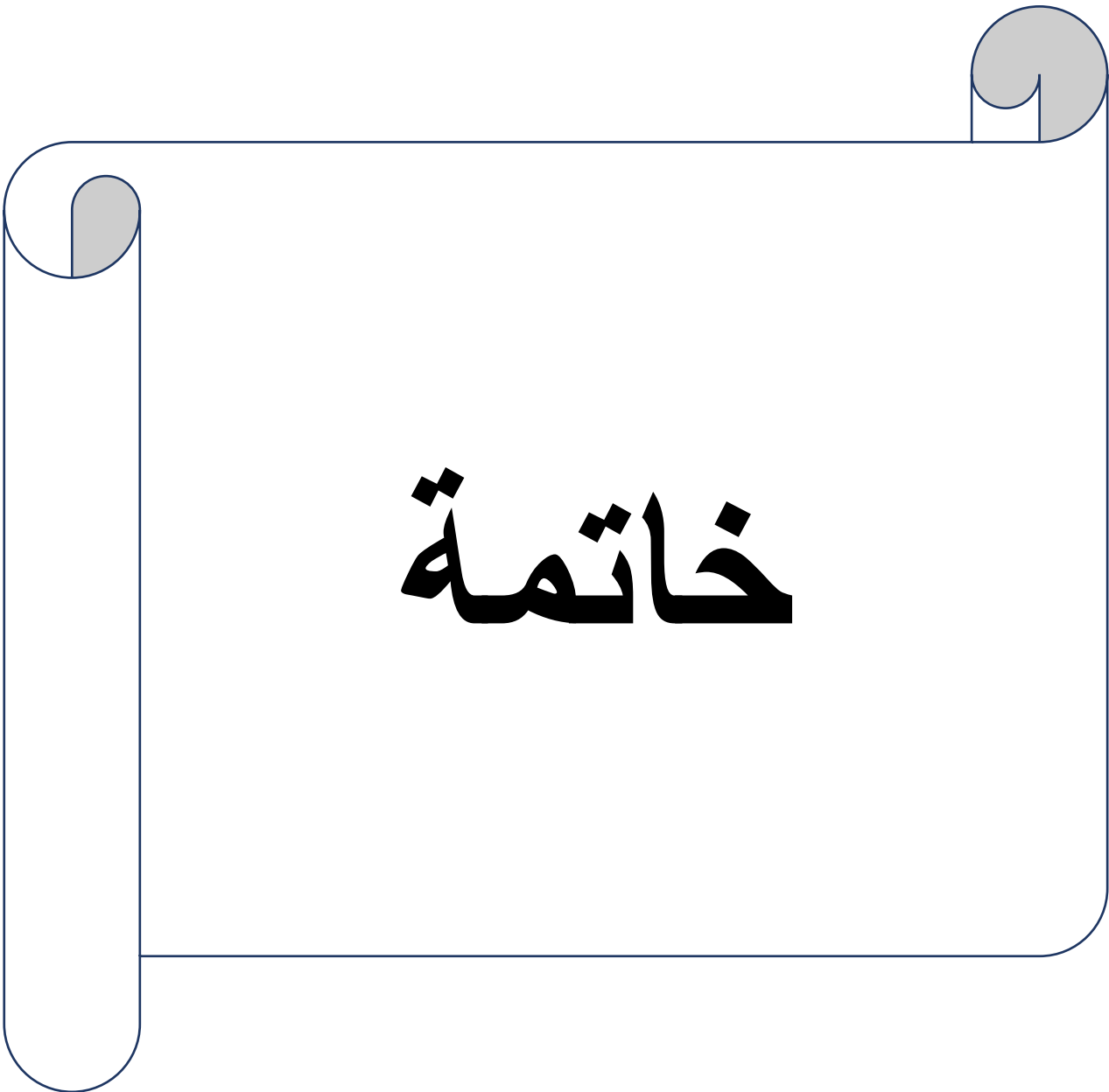
الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

* علاقة إدارة المعرفة في بلدة الرغاية و تحسين أداء الموظف هي علاقة ضعيفة، حيث لم يسجل وجود تأثير إيجابي لتطبيق إدارة المعرفة في بلدية الرغاية على تحسين أداء العاملين.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة المعرفة و أداء العاملين بلدية الرغاية

خلاصة الفصل الثاني

- من خلال هذا الفصل, حاولنا اجراء دراسة تطبيقية لقياس الأداء الوظيفي بالنسبة لإدارة المعرفة و علاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين و استعملنا أداة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية لهذه الدراسة و قمنا بتصحيحها وفقا لمقياس ليكارت الخماسي , و قد قمنا بتوزيعها على العاملين في بلدية الرغاية , و تحققنا من ثبات الاستبانة باستعمال معامل الفا كرومباخ . و لغرض تحليل البيانات الخاصة بالدراسة التطبيقية و معالجتها احصائيا تما لاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS , من خلال استعمال مجموعة من الأساليب و المقاييس الإحصائية المساعدة في تحليل و وصف خصائص عينة الدراسة و تحديد اتجاهات افراد عينة الدراسة عبر المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية , و معرفة و تقدير العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع و تحديد نوع هذه العلاقة و مدى قوتها و ترابطها و تفسير العلاقة بين إدارة المعرفة و تحسين الأداء الوظيفي أي تحليل الانحدار الخطي البسيط
- و في ضوء ذلك استطعنا مناقشو وتحليل و اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية لاجل استخلاص نتائج الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها و التحقق من صحة فرضياتها بالاثبات أو النفي



خاتمة

. الخاتمة:

حاولنا في هذه لدراسة ابراز دور إدارة المعرفة و مدى مساهمتها في تحسين الاداء الوظيفي لعمالها ومن خلال الاشكالية المطروحة والاسئلة المتفرعة منها قمنا بتقسيم هذا البحث الى فصلين؛ تناولنا في الفصل الأول أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة؛ أهميتها وأهدافها؛ عمليات تطبيقها؛ ثم تناولنا مفهوم الأداء الوظيفي و مؤشرات قياسه؛ أما في الفصل الثاني فقد احتوى اسقاطا للجانب النظري؛ و استعملنا الاستبيان كأداة للدراسة تم توجيهه لعينة من موظفي البلدية -بلدية الرغبة حالة الدراسة- و بعد اخراج النتائج من برنامج spss الإحصائي؛ تم تحليلها للوصول بعد ذلك الى النتائج و التوصيات التالية

1. النتائج النظرية:

- تحتوي النتائج النظرية على مجمل النتائج التي خلصت من الفصل النظرية وتشمل ما يلي:
- تعددت مفاهيم و خصائص المعرفة بتعدد وجهات نظر الباحثين و الكتاب مع الاجماع على انها موجود منظمي ضمني او ظاهري يعتمد لاداء المهام بكفاءة و اتخاذ قرارات صائبة و فعالة و ينبغي المشاركة فيها و تنمي ذاتها بذاتها و تصبح اثن عند اكتسابها
 - ان البقاء و الازدهار في اقتصاد المعرفة يتطلب رؤية موضوعية بعيدة المدى و مقدرة عقلية فضلا عن خبرة متجددة و مهارة عالية
 - تعدد أنواع و نظريات و مداخل دراسة المعرفة و مصادر الحصول عليها مع الاعتبار الى الأهمية الأساسية للبيانات و المعلومات في الحصول على المعرفة.
 - ان منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.

-
- ان تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية؛ فيجب أن يتم اختيار أفراد أكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات النجاح وتميز المؤسسة.
- يتكون الأداء المؤسسي من أربع محاور أساسية لبطاقة الأداء المتوازن وهي: المحور المالي؛ العمليات الداخلية؛ التعلم والنمو؛ رضا الزبائن.
- يعتبر تقييم وقياس الأداء أمراً ضرورياً؛ والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ضرورة قيام قادة المؤسسة بنشر ثقافة إدارة المعرفة و توفير البيئة و الموارد اللازمة لتطبيقها لتحقيق اهداف المؤسسة و تحسين رضا عملائها

النتائج التطبيقية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بين تطبيق إدارة المعرفة و مؤشرات قياس أداء* العاملين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بين تطبيق إدارة المعرفة و علاقة ادارة المعرفة* بتحسين الاداء.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بين تطبيق إدارة المعرفة وتأثير الإدارة على أداء* الموظف.
- تطبيق إدارة المعرفة على مستوى بلدية الرغاية هو تطبيق محدود جدا ويفتقد الى الاهتمام و محاولة* التطوير.
- تأثير الإدارة على أداء الموظف في بلدية الرغاية هو تأثير ذو مستوى متوسط*.
- علاقة إدارة المعرفة في بلدية الرغاية وتحسين أداء الموظف هي علاقة ضعيفة، حيث لم يسجل وجود تأثير إيجابي لتطبيق إدارة المعرفة في بلدية الرغاية على تحسين أداء العاملين

ناءً على النتائج السابقة، نقدم فيما يلي بعض التوصيات التي نأمل ان تؤخذ بعين الاعتبار لتعزيز مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي:

التوصيات

تشجيع ثقافة المشاركة والتعاون: يجب تعزيز بيئة عمل تشجع على مشاركة المعرفة وتبادل الخبرات بين الموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء منصات للتواصل والمشاركة، وتنظيم جلسات تدريبية وورش عمل لتبادل المعرفة.

توفير وسائل التواصل المناسبة: يجب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل وتعزيز عملية التواصل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة. يمكن استخدام منصات التعلم الإلكتروني، والشبكات الاجتماعية الداخلية، وأدوات البث المباشر لتعزيز التواصل والمشاركة.

دعم التعلم المستمر وتطوير المهارات: ينبغي توفير فرص للتدريب والتطوير المهني للموظفين، بما في ذلك الدورات التدريبية وورش العمل والمواد التعليمية المتاحة. يجب أن يشجع الموظفون على مواصلة التعلم وتحسين مهاراتهم المهنية من خلال الموارد المتاحة.

توثيق وتنظيم المعرفة: ينبغي وضع آليات لتوثيق المعرفة وتنظيمها بشكل فعال، مثل إنشاء قواعد بيانات المعرفة ومستودعات المعلومات. يسهم ذلك في تسهيل وصول الموظفين للمعرفة وتبادلها بين الموظفين والفرق داخل المؤسسة، ويضمن الحفاظ على المعرفة المؤسسية حتى في حالة مغادرة بعض الموظفين.

تعزيز التعاون والفرق المتعددة التخصصات: يجب تشجيع العمل في فرق متعددة التخصصات وتعزيز التعاون بين الموظفين من مجالات وخلفيات مختلفة. يتيح ذلك إمكانية مشاركة المعرفة والخبرات المختلفة، وتحقيق تكامل وتنوع الأفكار والمنظورات.

تقديم المكافآت والتشجيع: يجب تقدير وتكريم الموظفين الذين يساهمون بنشر المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي. يمكن تقديم المكافآت المادية وغير المادية، مثل الترقيات والتكريم العام والاعتراف العام بالجهود المبذولة في مجال إدارة المعرفة

تقديم توصية استثنائية مبتكرة في هذا الموضوع

بناءً على فهم أهمية إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي، نود تقديم توصية استثنائية ومبتكرة في هذا المجال ألا وهي

إنشاء منصة تفاعلية لتوثيق ومشاركة الخبرات المهنية المبتكرة.

بحيث يتم تصميم المنصة يتمكن الموظفون من خلالها تسجيل و توثيق تجاربهم ومعارفهم المهنية الفريدة والمبتكرة كما يمكنهم تحميل المقالات أو الدروس القصيرة أو النصائح أو الأفكار الجديدة التي قاموا بتطبيقها وأثرت بشكل إيجابي على العملية الوظيفية..

تتيح المنصة للموظفين تصفح المحتوى الموجود والتفاعل معه من خلال إضافة تعليقات وتقديم استفسارات وتبادل الأفكار. ويمكن للموظفين أيضاً تنزيل المحتوى القيم من المنصة واستخدامه في عملهم اليومي.

تعتبر هذه المنصة في اعتقادنا فرصة لتسليط الضوء على التجارب المهنية المميزة والمبتكرة للموظفين، وتشجيع ثقافة المشاركة والتعلم المستمر. تساهم المنصة في بناء قاعدة معرفية ثرية وقيمة في المؤسسة، وتعمل على تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين من خلال تنفيذ هذه التوصية المبتكرة، ستتمكن المؤسسة من استغلال الخبرات والمعرفة المبتكرة للموظفين، وتعزيز التعلم المستمر وتحسين الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ

أفاق البحث

في خاتمة دراستنا هذه نتمنى ان يكون جهدنا بداية عمل لبحوث اخرى تتناول الموضوع من زوايا اخرى لم يسعنا الوقت للتطرق اليها و لذا نقترح دراسة المواضيع التالية

اهمية ادارة المعرفة في كفاءة العاملين

تطبيق عمليات ادارة المعرفة في المؤسسات العمومية
مساهمة ادارة امعرفة في تنمية الابداع الاداري
العلاقة بين ادارة المعرفة و الرضا الوظيفي
تاثير الهيكل التنظيمي على ادارة المعرفة
تاثير الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة.
و ختاماً نقول انه يمكن أن تسهم إدارة المعرفة بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات. من خلال تبني ثقافة المعرفة وتوفير البنية التحتية المناسبة وتعزيز التواصل والتعاون، يمكن للمؤسسات الاستفادة من المعرفة والخبرات المتاحة وتحقيق التميز التنافسي. تطبيق التوصيات المذكورة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز التطور المستمر للمؤسسة.

قائمة

المراجع

الكتب باللغة العربية:

- 01- عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009،
- 02 - ريجي مصطفى عليان-إدارة المعرفة، دارا الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 03 - عبد اللاوي سيد احمد مفاهيم أساسية عمليات و تحديات إدارة المعرفة.د 2021-2022
- 04 - سعد غالب ياسين (2005) ، نظم مساندة القرارات دار المناهج لل محمد عواد الزيادات (2008)، نشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- 05 - عصام نور الدين (2010)، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- 06 – حسين حريم (2009) مبادئ الإدارة الحديثة: نظريات العمليات الإدارية ووظائف المدير ، ط2، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن،
- 07 - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان الأردن، 2008،
- 08 -عبد الرحمان إدريس جمال الدين محمد مرسى السلوك التنظيمي(نظريا ونماذج عملي لإدارة السلوكفي المؤسسة، دار الجامعية. الإسكندرية 2005
- 09 -نجم عبدالله الحمدي، وآخرون، نظم لمعلومات وإدارية ، دار واي لعمان 2004
- 10 - ناصر داديعدون إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة الجزائر، 2004.
- 11- عيسى سامية، وسبق نكر سموافعالية المورد البشري في تحقيق الخبرة التنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بسكفور و يلمعالجة وتكثيف التمور بسكرة ص 19
- 12 - حسن محمد حمادات السلوكو التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن .2008
- 13 -عمر وصفيق قبلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن 1994.

الملتقيات:

- 14 - أديب العمري وإبراهيم الخلوف الملكاوي (2007) ، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، يومي 16-18 أبريل،

الاطروحات والرسائل:

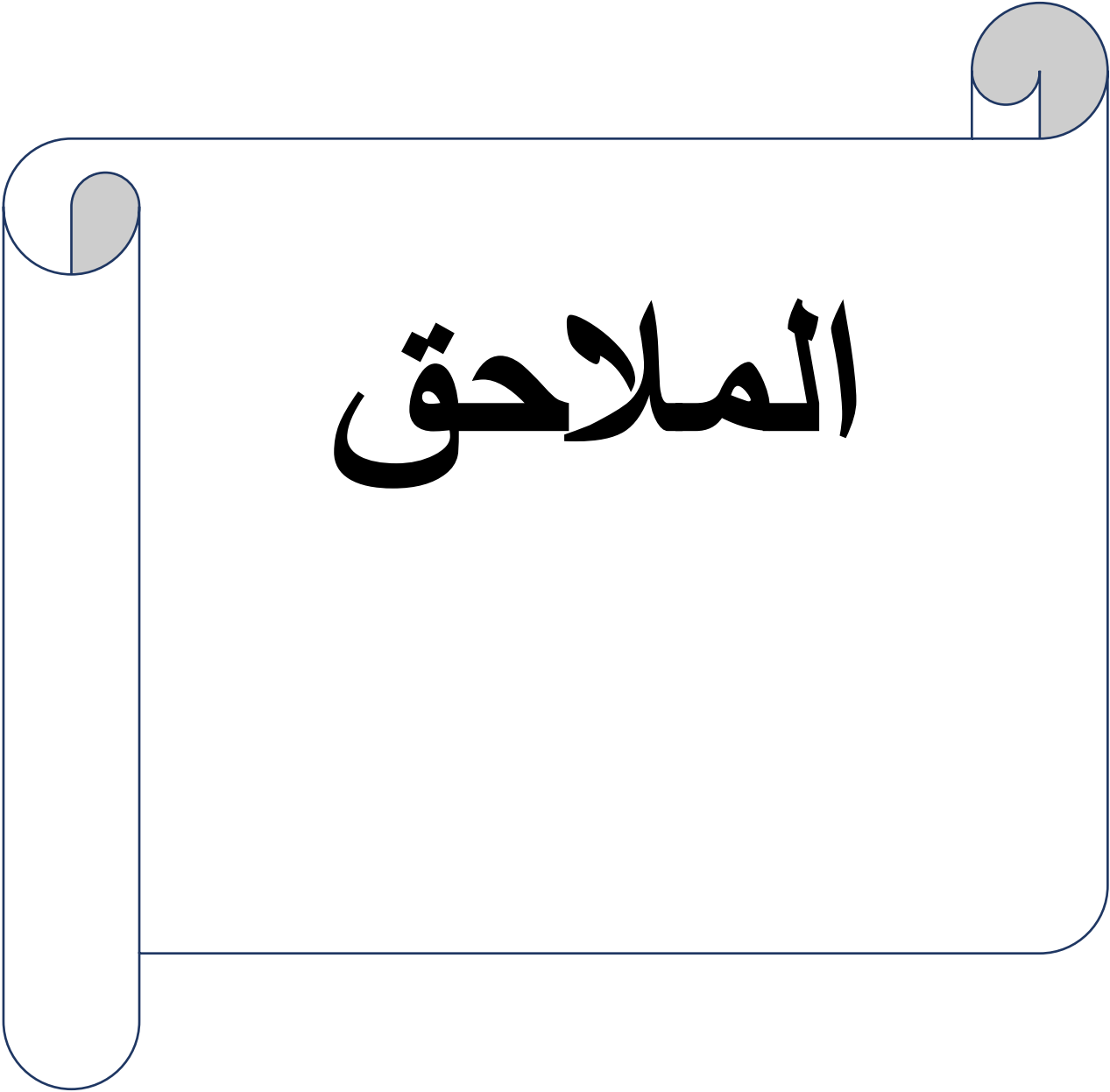
- 15 - الصالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العامل في دراسة حالة مجمع صيد المذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2004/2005.
- 16- نوال ، شين دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة مقاطعة نققال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية – بسكرة مذكرة ماستر علوم التسيير جامعة بسكرة 207 / 208

مطبوعة:

- 17- صلاح الدين العيني 2004 / أثر تطوير المسار الوظيف في رضا العاملين :دراسة ميدانية في عدد من الجامعات مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية دمشق مجلد 20 ، العدد 2
- 18- أمينة مولاي ، ميمونكافي (2015)، استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل لتصنيف لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء الاستعانة بسلم أندرسون بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية لعينة من المنظمات بولاية سعيدة، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد 15
- 19 - سليمان فارس (2010)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، مجلد 26، عدد 02، 711.
- 20 - عيسى العمري (2010)، دور التكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، المجلد 27، العدد 52.
- 21- يسري حسين (2015)، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية: دراسة حالة تطبيقية في فندق، فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية بغداد عدد 25 .
- 22- باسم فيصل عبدنايف (2012)، دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية: دراسة تحليلية مجلة دنائيركلية الإدارة والاقتصاد جامعة العراق، بغداد عدد 4.

الانترنت

- 23- http://www.khayma.com/madina/m3_files/marefa.html
- 24- سعد العتيبي (2006)، إدارة المعرفة، تاريخ التصفح: 29/05/2021، الموقع على النت:

A decorative border resembling a scroll, with a light gray fill and a dark blue outline. It features three rolled-up corners: the top-right, bottom-left, and bottom-right corners are visible, while the top-left corner is hidden behind the text.

الملاحق

جامعة بومرداس -امحمد بوقرة-العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الاعمال

استبيان

في اطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين -
دراسة حالة - بلدية الرغاية

نرجو منكم الإجابة على اسئلة هذه الاستمارة بوضع إشارة (*) في الخانة المناسبة

نحنيطكم علما ان اجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستعمل الا لأغراض البحث العلمي

تقبلوا منا في الأخير فائق الاحترام والتقدير

تحت اشراف الاستاذ

سيد احمد عبد اللاوي

من اعداد الطالبتين

سرور بوعسيلة

وهيبة بن مومن

مجالات المعرفة المتوفرة في الادارة

استبيان متعلق بالأداء

التواصل المشترك جودة العمل الالتزام

تستطيع الادارة من خلال ادارة المعرفة تحقيق الكفاءة و الفاعلية من خلال ادارة الاعمال و

اتخاذ القرارات

ادارة المعرفة تحسن توعية أداء العمل

تحقيق البلدية أرباح مالية من خلال ادارة المعرفة

المحور الاول: عمليات ادارة المعرفة

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
- تستكشف البلدية المعرفة عبر شبكة الانترنت (يتم الاعتماد على شبكة الانترنت)					
- تتم الاستفادة من الخبرات و المهارات الموجودة					
- السعي للحصول على المعرفة من مصادر خارجية					
- تملك البلدية شبكة معلومات داخلية تسهل الوصول الى المعرفة					
- يتم اكتساب المعرفة من الارشيفات الورقية					
- تعمل البلدية على ايجاد وسائل متنوعة لتعزيز تبادل و نشر المعرفة					
- تتم المشاركة في المؤتمرات والايام الدراسية					
- الدعم و التشجيع يؤدي الى تحسين اداء لعاملين الموظفين					
- لدى البلدية قواعد بيانات توفر معلومات متنوعة					
- تهتم البلدية بالافراد المتميزين الذين يملكون خبرة و المعرفة					
- تتوفر البلدية على معدات و وسائل حفظ المعرفة					
- يتم تخزين المعرفة و المعلومات في لارشيفات الورقية					
- تعقد البلدية دورات تدريبية من طرف الافراد ذوي الخبرة و الكفاءة لفائدة موظفيها					

					- يتم تدوين الآراء و الخبرات و التجارب والبحوث المختلفة
--	--	--	--	--	---

المحور الثاني: أداء العاملين في بلدية الرغاية

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يستجيب الموظف التعليمات و قواعد العمل					
02	تقوم البلدية بتحفيز عمالها كلما قاموا بعمل جيد					
03	تعتمد البلدية على موظفين ذو خبرة و مهارات لحل المشكلات و مواجهتها					
04	تحدد البلدية فترة زمنية منتظمة لتقييم أداء العاملين					
05	تحرص البلدية على وجود تكافؤ بين المستوى العلمي و وظيفتك الحالية					
06	تحرص البلدية على تقييم أداء العاملين بعيدا عن التحيز الشخصي					
07	يتعاون الموظفون مع زملائهم و يتشاركون في العمل					
08	القدرة على تطوير اساليب العمل					
09	القدرة على تطوير غيره من العاملين					
10	توظيف الخبرة السابقة في مجال العمل					
11	الرغبة في التعلم و التطوير					
12	المعرفة بأسس و مفاهيم العمل و الوظيفة					
13	العمل دون الحاجة الى التوجيه المستمر					
14	نحتاج الى الافكار الجديدة					
15	مستوى اداؤك جيد					

					نسبة الأخطاء في عملك ضئيلة	16
					انجاز عملك يكون في وقتك المحدد	17
					تأخذ دائما زمام المبادرة	18
					الاندفاع لأداء أعمال جديدة	19
					تحمل مسؤوليات اضافية	20
					تتقبل التحديات و الافكار الجديدة	21
					القدرة على مع تغيرات العمل	22
					علاقات جيدة بين الزملاء و المديرين	23
					الاعمال تنجز بجودة عالية	24
					تأخر ك عن توقيت الدخول يؤثر سلبا على العمل	25
					تطوير انظمة خاصة بادرة المعرفة (اسقاط و تعميم المهارات والمعارف الخاصة في الادارة)	26

المحور الثالث: الارتباط بين المتغيرين

الرقم	السؤال	يوافق بشدة	يوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تستطيع الادارة من خلال ادارة المعرفة تحقيق الكفاءة و الفاعلية					
02	من خلال ادارة المعرفة البلدية تحقق رضا الزبون					
03	تستطيع البلدية من خلال ادارة الاعمال اتخاذ القرارات					
04	ادارة المعرفة تحسن نوعية اداء العمل					
05	تحقق البلدية (ارباح مالية) من خلال ادارة المعرفة					

بطاقة تقنية للبلدية

- ✓ العنوان الإجتماعي: وسط المدينة الطريق الولائي رقم 122
- ✓ الهاتف : 021.84.95.58
- ✓ رقم الفاكس: 021.85.99.90
- ✓ عدد السكان حسب الإحصاء العام للسكن و السكان 2008: 85.452
- ✓ المساحة: 2630 هكتار
- ✓ الحدود: -من الشمال : هراوة
- من الجنوب :أولاد هدا ج
- من الشرق :بودواو+بودواو البحري
- من الغرب : الرويبة
- ✓ التضاريس : مساحة البلدية عبارة عن أراضي مسطحة ذات طابع فلاحي مسقي .
- ✓ المنشآت الصناعية: منطقة صناعية
- ✓ المؤسسات التعليمية و الثقافية:
 - دار الشباب : 02
 - مركز التكوين المهني: 02
 - المدارس الابتدائية: 35
 - المتوسطات : 10
 - الثانويات : 06

✓ المنشآت الصحية :

- القاعات المتعددة الخدمات :02
- مؤسسة عمومية للصحة الجوارية : 01
- قاعات العلاج :04

✓ المؤسسات المالية :

- بنوك : 03
- صندوق التوفير والإحتياط :01

✓ المنشآت الإدارية :

- مقر البلدية و06 فروع ادارية
- مكتب بريد + 04 فروع.
- فرقة الدرك الوطني.
- 03 مراكز أمن حضري +فرقة أمن عمومي +فرقة متنقلة للشرطة القضائية.
- وحدة حماية مدنية.

✓ المعلومات الرئيسية:

- الطريق الوطني رقم 05، رقم 24 و رقم 61
- الطريق الولائي رقم 122 .
- الطريق البلدي: 30 طريق
- السكة الحديدية:01
- المجاري المائية: وادي الرغاية
- المنشئات الفنية:03
- خزانات المياه :03