جامعة المدية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

إسهام إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية

– دراسة حالة مؤسسة بلعيد وأبناؤه لنجارة الألمنيوم وpvc بقصر البخاري –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- خلفي نبيلة
- بشار سميرة

الأستاذة المشرفة:

د. حيولة إيمان

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	الملاحظات
نسيمة شراطي	أستاذة محاضرة "ب"	رئيسا
إيمان حيولة	أستاذة محاضرة "ب"	مقررا
وردة موساوي	أستاذة مساعدة "أ"	عضو ممتحنا

السنة الجامعية: 2017-2018

كلمة شكر

الشكر لله أولا وأخيرا ، وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع وعلى كل النعم التي أنعمها علينا.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل :الأستاذ الدكتور " حيولة إيمان" الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف على هذا العمل والذي غمرني بنبل أخلاقه ورحابة صدره وحسن توجيهه وإرشاده.

كما أتوجه بالشكر مسبقا " لأعضاء لجنة المناقشة " وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة .

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية ، والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها.

إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل: "و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا ".

إلى من رباني على مكارم الأخلاق و احتل في نفسي حب العمل الذي علمني حب الخير و الإعتماد على النفس، الذي جعلني أعرف معنى التحدي و النجاح الذي أمل دوما أن يراني في الطليعة " أبي العزيز " حفظه الله و أطال في عمره.

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى ما أملك في الدنيا، إلى من كانت شمعة تنير دربي، إلى من كانت تسقيني دعاء أو عطاء العون حتى وصلت إلى أسمى المراتب، إلى من كانت تنتظر هذه اللحظة بفارغ الصبر التي كانت و لازالت أكبر حافز لنجاحي في دراستي " أمي الغالية " حفظها الله و أطال في عمرها .

إلى روح أجدادي الطاهرة رحمهم الله.

إلى من جمعني معهم ظلمات رحم واحد، وضمني معهم جدران بيت واحد وبهم أكتسب قوة ومحبة لا مثيل لها إخوتي وأخواتي: "بلال "، "أمينة "، "سارة "، " مروة ".

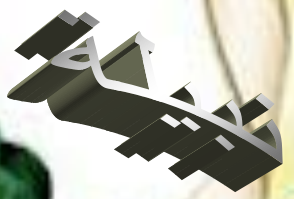
إلى زوج أختي " إبراهيم "، إلى من أرى التفاؤل بعيونه والسعادة في ضحكته إلى شعلة النور الكتكوت "بهاء الدين " .

إلى الأعمام والأخوال والعمات والخالات وكل عائلة خلفي

إلى التي شاركتني في إنجاز هذا العمل صديقتي "سميرة "

إلى كل من جمعني بهم القدر صديقاتي: سارة غردين، حنان موسى، نورة تاج، بشرى فكان، حنان شفارة.

إلى الأستاذة المشرفة التي كانت لنا عونا في إنجاز هذا العمل " حيولة إيمان " وإلى كل أساتذتي الكرام في كل الأطوار. إلى من تمنوا لي النجاح في هذا العمل إلى من ضاقت عليهم السطور ووسعهم قلبي .



إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك ...ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ...ولا تطيب الاخرة إلا بعفوك ...ولا تطيب الجنة الا برؤيتك الله ﷻ

الى من بلغ الرسالة وادى الامانة ...ونصح الامة ...الى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد ﷺ

الى من كلله الله بالمهيبة والوقار ...الى من علمني العطاء بدون انتظار ...الى من احمل اسمه بكل افتخار ...ارجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الابد ...والدي العزيز

الى ملاكي في الحياة ...الى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني الى بسمة الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي بلسم جراحي الى اغلى الحبايب ...امي الحبيبة

الى من بهن اكبر عليهن اعتمد ...الى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي ...

الى من بوجودهن اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها ...

الى من عرفت معهن معنى الحياة اخوتي مروة-ياسمين-ايناس-نور اليقين-بنات اخت-الكتكوتين ريتاج و أسينات والاختين دون أن ننسى العمتين الحبيبتين"فتيحة-مليكة"

والى من ارى التفاؤل بعينيه ...والسعادة في ضحكته ...الى صاحب القلب الطيب والمزايا الصادقة زوج اخت

الى الاخوات اللواتي لم تلدهن امي ...الى من تحلو بالاخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء الى ينابيع الصدق الصافي الى من تميزوا بالوفاء والعطاء الى ينابيع الصدق الصافي الى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت الى من كانوا معي على على طريق النجاح الى من عرفت كيف اجدهن وعلموني ان لا اضعيهم

صديقاتي :نبيلة حنان سميرة

MY HOUSE ON WEB
http://www.myhouseonweb.eu/

الملخـــص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إسهام إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، و إبراز الأهمية والدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المنظمات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، إضافة إلى تحسين الأداء الذي يعد أهم هدف تسعى إلى تحقيقه من خلال اعتمادها على مبادئ وعمليات إدارة المعرفة.

أما الجانب التطبيقي فقد تم إختيار مؤسسة بلعيد وأبناءه بقصر البخاري التي تختص في صناعة الألمنيوم وpvc، حيث أنها تعطي أهمية كبيرة لموضوع إدارة المعرفة لتحسين مستوى أدائها.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الأداء، تحسين الأداء، المؤسسة الإقتصادية.

Résumé:

This study titled "The role of knowledge management in improving intitutional performance" aims to clarify the importance and role of knowledge management in the survival and growth of enterprises, and then to increase efficiency and effectiveness durability.

The partical side has been selected belaid et fils in ksar elboukhari, wich specializes in the industial aliminum and pvc, as the organisation attaches great importance to the issue of knowledge management to improve thrir level of performance.

Keys words: knowledge, knowledge management, performance, performance improvement.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
الملخص	
قائمة المحتويات	I – III
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	V
مقدمة عامة	أ–ج
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة	**02**
تمهيد	**02**
المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة	**03**
المطلب الأول: مفهوم المعرفة	**03**
المطلب الثاني: خصائص المعرفة	**04**
المطلب الثالث: أهمية المعرفة	**05**
المطلب الرابع: أنواع ومصادر المعرفة	**06**
المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة	**08**
المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة	**09**
المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة	**09**
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة	**10**
المطلب الرابع: مبادئ إدارة المعرفة	**12**

المبحث الثالث: عناصر إدارة المعرفة	**14**
المطلب الأول: عمليات وإستراتيجيات إدارة المعرفة	**14**
المطلب الثاني: نماذج ووظائف إدارة المعرفة	**23**
المطلب الثالث:مجالات وأبعاد إدارة المعرفة	**29**
المطلب الرابع: محددات تطور إدارة المعرفة	**31**
خلاصة الفصل	**33**
الفصل الثاني: إدارة المعرفة وتحسين الأداء	**34**
تمهيد	**35**
المبحث الأول: ماهية الأداء	**36**
المطلب الأول: مفهوم الأداء وخصائصه	**36**
المطلب الثاني: أنواع ومستويات الأداء	**38**
المطلب الثالث: مؤشرات الأداء	**41**
المطلب الرابع: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه	**41**
المبحث الثاني: مفاهيم لتقييم الأداء	**44**
المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء	**45**
المطلب الثاني: أسس ومراحل تقييم الأداء	**49**
المطلب الثالث: مستويات ومتطلبات تقييم الأداء	**53**
المطلب الرابع: تحسين الأداء	**56**
الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء	**56**
المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء	**60**
المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في الأداء	**61**
المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والإبتكار	**62**
المطلب الثالث : دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات	**69**
المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات	**72**
خلاصة الفصل	**75**
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية "دراسة حالة مؤسسة بلعيد وأبناؤه لنجارة الألمنيوم و pvc بقصر البخاري"	**76**

تمهيد	**77**
المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة	**78**
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة	**78**
المطلب الثاني: نشأة وتطوير المؤسسة	**79**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	**81**
المطلب الرابع: تعريف بمصالح المؤسسة ومهامها	**82**
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**84**
المطلب الأول: نموذج الدراسة	**84**
المطلب الثاني:حدود الدراسة	**84**
المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة	**85**
المطلب الرابع: أداة الدراسة	**85**
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	**86**
المطلب الأول: صدق وثبات الإستبانة	**86**
المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية وعبارات المحاور	**89**
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية	**98**
خلاصة الفصل	**103**
خاتمة	**105**
قائمة المراجع	**109**
الملاحق	**117**

قائمة الجداول

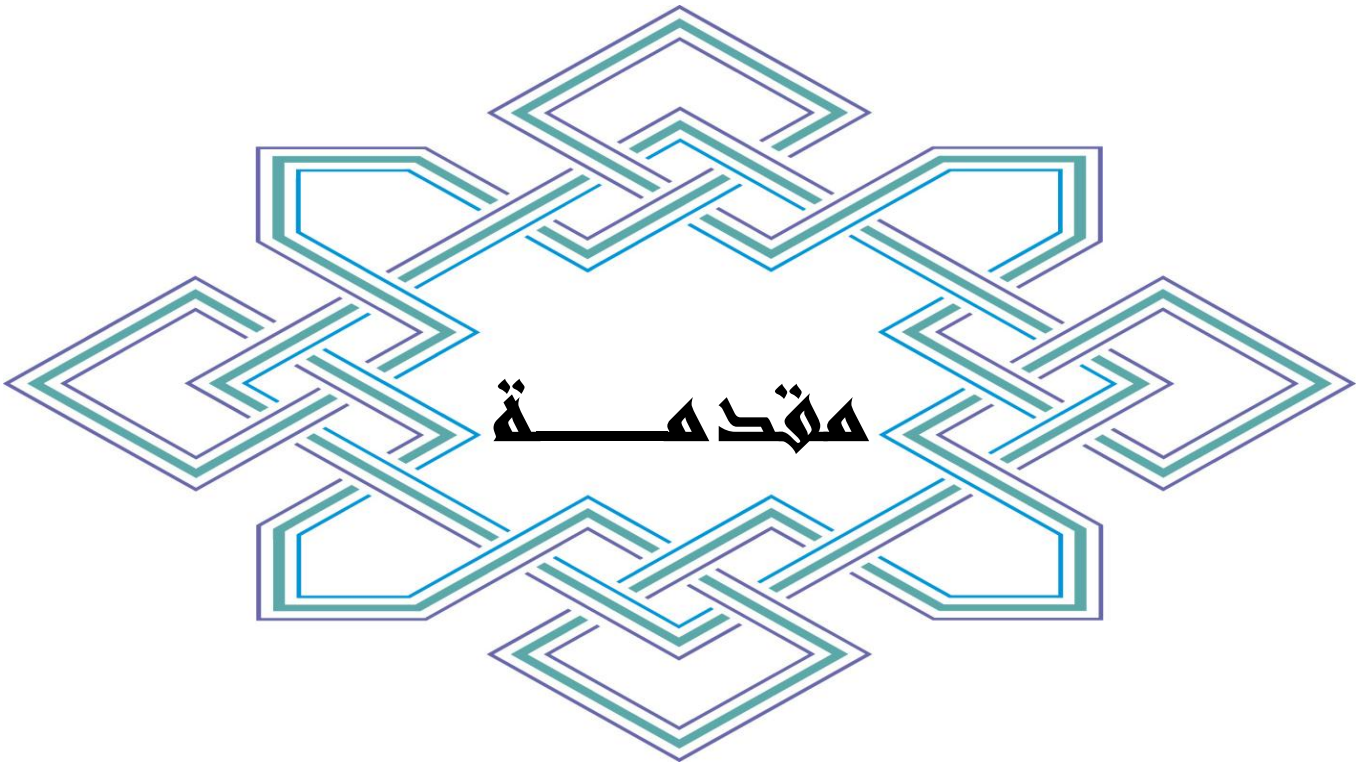
قائمة الجداول

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
01	عمليات إدارة المعرفة	14
02	أوجه الإختلاف بين إستراتيجية الترميز والإستراتيجية الشخصية	22
03	وظائف إدارة المعرفة	28
04	قيم معامل الثبات (الفاكرونباخ) لكل محور وللإستبانة ككل	86
05	إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	86
06	معاملات إرتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور	87
07	معاملات إرتباط مع بعضها وبالدرجة الكلية للإستبانة	88
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	89
09	توزيع أفراد العينة حسب العمر	90
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	91
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	92
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	93
13	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة محور إدارة المعرفة	94
14	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة محور تحسين الأداء	96
15	نتائج من تحقق من تجانس البيانات لمحاور الدراسة	98
16	نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور إدارة المعرفة تبعا لمتغيرات الشخصية	99
17	نتائج إختبار مان–وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغير الجنس	100
18	نتائج إختبار كروسكال–ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى(العمر، المستوى التعليمي،سنوات الخبرة،المستوى الوظيفي)	100
19	معامل الإرتباط(تحسين الأداء)	101
20	تحليل التباين للمتغير تابع تحسين الأداء	101

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عناوين الأشكال	الصفحة
01	عمليات جوهرية لإدارة المعرفة	20
02	نموذج إدارة المعرفة عند duffy	24
03	نموذج سلسلة القيمة المعرفية	25
04	نموذج jennex et oflamn	26
05	نموذج ماركورت	27
06	أهداف تقييم الأداء	48
07	مراحل تقييم الأداء	51
08	مستويات تقييم الأداء	52
09	نموذج تحسين الأداء	58
10	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	81
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	89
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	90
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	91
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات الخبرة	92
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	93


مقدمـــــة

شهد العالم تحولات كبيرة، حيث تمر مؤسسات اليوم بمتغيرات اقتصادية، اجتماعية وتكنلوجية ناتجة عن تحديات العولمة وتحديات التطور التكنلوجي والمعلوماتي مما أدى إلى ضرورة البحث عن إعادة التوازن في أداء أعمالها، والعمل على زيادة نوعية الخدمة وتحسين الأداء.

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات، لما به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، لكونه وسيلة لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات المرغوبة، لهذا تسعى جميع المؤسسات إلى تحسين أدائها من خلال القيام بعملية تقييم له من أجل معرفة الإنحرافات الموجودة ومعالجتها باتخاذ القرارات التصحيحية لذلك.

بعد التركيز على الأداء ظهر إلى الوجود مصطلح جديد ألا وهو "إدارة المعرفة"الأسلوب الإداري الذي يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد ومايتضمنه من تغيرات سريعة ومستمرة، كون المعرفة مفهوم أرقى وأشمل من مفهوم المعلومة، فنجد أن المعرفة هي الإستغلال الأمثل للقدرات والمهارات والخبرات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث.

ويقترن نجاح المؤسسة بقدرتها على استغلال المعرفة وتطويرها وخلق معارف جديدة لتوظيفها في الإبتكار لأساليب تلبي الإحتياجات وتحقق الأهداف.

وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين أداء المؤسسة فإن ربطها بفعالية المؤسسة هو من الموضوعات الحديثة الحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات الإقتصادية والإجتماعية من خلال التركيز على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المؤسسة، وسيتم ذلك في مؤسسة بلعيد وأبناؤه لنجارة الألمنيوم و pvc بقصر البخاري.

من هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

1: الإشكالية الرئيسية

ما مدى إسهام إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية مؤسسة الألمنيوم و pvc بقصر البخاري ؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية يتم استنتاج مجموعة من أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

1.ما المقصود بإدارة المعرفة ؟ وما هي أهميتها ؟

2.على ماذا تعتمد إدارة المعرفة ؟

3.هل توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $a<0.05$ للعلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة ؟

2: الفرضيات

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم وضع فرضيات تبنى عليها الدراسة تتمثل فيما يلي:

1. إدارة المعرفة هي عبارة عن تحقيق مجموعة من العمليات.

2.تعتمد إدارة المعرفة على نظام المعلومات والإتصال الناجح عن التقدم التكنولوجي.

3.توجد علاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

3: أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية في كون موضوع إدارة المعرفة موضوع يتزايد يوما بعد يوم، ولم يعد من الممكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة، فالأصول المادية لم تكن كافية لتحقيق معادلة الإنتاج الجديد والبلدان التي تسيطر على الإقتصاد العالمي ليست ذلك التي تمتلك موارد طبيعية أو رأس مال، بل هي التي تمتلك أصول معرفية بالدرجة الأولى التي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها، فموضوع الأداء هو الآخر له أهمية كبرى لبيئة أعمال لكونه مفتاح لتحقيق أهدافها فموضوع الأداء هو الأخر له أهمية كبرى لبيئة أعمال لكونه مفتاح لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة و في وقت مناسب و بتكلفة أقل.

4: أهداف الدراسة

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة.

- إعداد إطار نظري خاص أداء المؤسسة.

- إبراز الدور بين إدارة المعرفة و بين أداء المؤسسة من خلال المؤسسة محل الدراسة.

- تحديد علاقة إدارة المعرفة بتحسين أداء مؤسسة الألمنيوم وpvc بقصر البخاري.

5: منهج الدراسة

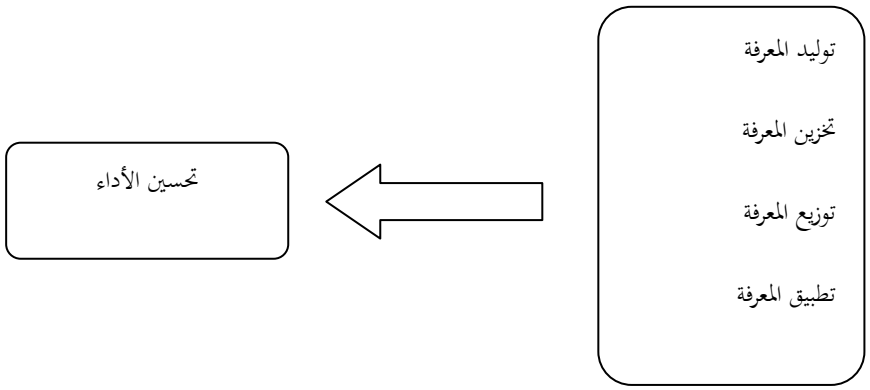
اعتمدت في إعداد هذه الدراسة غلى المنهج الوصفي في الجانب النظري لموضوع دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، وفي الجانب التطبيقي اعتمدت على المنهج الإحصائي وذلك باستخدام الإستبانة كأداة لجمع

البيانات من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال موضوع بحثي وبالإضافة إلى مختلف المجلات والإعتماد على الإنترنت.

6: نموذج الدراسة

المتغير المستقل المتغير التابع

إدارة المعرفة



7: حدود الدراسة

مكانية: من خلال عنوان الدراسة فإن الموضوع يقتصر على دراسة إسهام إدارة المعرفة المعرفة في تحسين الأداء وذلك من خلال الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، إضافة إلى المفاهيم المتعلقة بتحسين الأداء، أما حدود الدراسة الميدانية فتمثلت في مؤسسة الألمنيوم وpvc بقصر البخاري، حيث سيتم دراسة دور المعرفة في تحسين الأداء وذلك من خلال نمزذج الإستبيان سيتم تطبيقه على عينة من الأفراد في المؤسسة.

زمانية: خلال فترة زمنية موجزة خلال السنة 2018 من 15أفريل إلى 24ماي .

8: أسباب إختيار الموضوع

- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر وفي العالم ككل.
- طبيعة تخصص إدارة الأعمال التي تستدعي دراسة مثل هذه المواضيع.
- الرغبة في البحث والإستطلاع في موضوع إدارة المعرفة ودوره في تحسين أداء المؤسسات.

9: صعوبات الدراسة

لقد واجهنا عدة عراقيل وصعوبات أثناء قيامنا بإعداد هذه المذكرة، يمكن حصرها فيما يلي:

- رفض مؤسسة ADE بقصر البخاري التصريح بالمعلومات الخاصة بها مما دفعنا بتغيير المؤسسة.
- صعوبة المعلومات التي تخدم الموضوع من طرف المؤسسة، وأن وجدت لا يمكن التصريح بها.
- ضيق الوقت.
- اقتصرت الدراسة على المقابلة الشخصية وعدم تقديم مستندات للإعتماد عليها.

10: الدراسات السابقة

1 -دراسة حسن بوزناق بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستيراتيجيات التسويقية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2011-2012م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في بناء استراتيجية تسويقية بمجمع صناعي صيدال ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبيان لغرض جمع البيانات من طرف أفراد العينة، التي بلغ عددها(50)، وتم استخدام برنامج(spss) لتحليل بيانات الإستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن المجمع الصناعي صيدال يسعى إلى اكتساب والحصول على مهارات ومعارف جديدة في مجال صنع الأدوية إلى عقد اتفاقيات شراكة مع مخابر عالمية رائدة، وكذلك يركز في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية وأوصت هذه الدراسة بضرورة الإعتماد على تكنلوجيا المعلومات والإتصالات لنقل المعرفة وضرورة ترقية مصلحة البحوث والدراسات التسويقية.

2 -دراسة عمر تمجغدين بعنوان "دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء مؤسسة كوندور في برج بوعريريج وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها تواجد المؤسسة محل الدراسة في موقع ممتاز من حيث وجود العديد من المؤسسات المنافسة لها، الشيء الذي يسهل لها رصد تحركات المنافسين، كما بينت الدراسة أن إتباع المؤسسة لاستراتيجية التنويع كان له أثر كبير على أدائها، وأوصت هذه الدراسة إلى أنه على المؤسسات الصناعية الجزائرية توسيع تشكيلة منتجاتها وخاصة المرتبطة فيما بينها للإستفادة من الإستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج، وكذلك الإهتمام بوظيفة البحث والتطويرلما لها من أهمية كبيرة في تبني أي بديل استراتيجي للمؤسسة، وتم الإستفادة من هذه الدراسة في محور تحسين الأداء من خلال التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة في الأداء، إضافة إلى أهداف تقييم الأداء.

3 -حيث نحاول من خلال هذه المذكرة التطرق إلى إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية بإسقاط ذلك على مؤسسة بلعيد وأبناءه لنجارة الألمنيوم وpvc.

11. هيكل البحث

تناولت هذه الدراسة جانبين النظري والجانب التطبيقي، الجانب النظري شمل كل من الفصلين الأول والثاني حيث تطرقنا في:

الفصل الأول: يتضمن ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل إلى المعرفة هو مبحث تمهيدي تعرفنا فيه على مفهوم المعرفة ، خصائصها، أهميتها، أنواع ومصادر المعرفة. أما المبحث الثاني بعنوان مدخل إلى إدارة المعرفة تضمن نشأة إدارة المعرفة، مفهومها، أهميتها وأهدافها، مبادئها، أما المبحث الثالث فهو يعبر عن عناصر إدارة المعرفة ويتضمن عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة، نماذجها ووظائفها، مجالاتها وأبعادها، محددات تطور أدارة المعرفة.

الفصل الثاني: يتضمن ثلاث مباحث، تحدثنا في المبحث الأول عن ماهية الأداء ويتضمن مفهوم الأداء وخصائصه، أنواعه ومستوياته، مؤشراته، أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه. والمبحث الثاني كان تحت عنوان مفاهيم لتقييم الأداء ويتضمن ماهية تقييم الأداء، أسس ومراحل تقييمه، مستويات ومتطلبات تقييمه، تحسين الأداء. أما المبحث الثالث تحدثنا فيه عن علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء، وتضمن دور إدارة المعرفة في الأداء، دورها في تحقيق الإبداع والإبتكار، دورها في تطوير المنتجات، ودورها في تطوير العمليات.

وتضمن **الفصل الثالث** ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عام لمؤسسة بلعيد وأبناءه لنجارة الألمنيوم وpvc بقصر البخاري، تضمن التعريف بالمؤسسة، نشأتها، الهيكل التنظيمي لها، التعريف بمصالح المؤسسة ومهامها. والمبحث الثاني كان تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تضمن نموذج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، أما المبحث الثالث تضمن تحليل نتائج الدراسة تطرقنا فيه إلى صدق وثبات الإستبانة، تحليل البيانات الشخصية وعبارات المحاور، إختبار فرضيات الدراسة الميدانية هذا فيما يخص الجزء الميداني.



الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

لإدارة المعرفة

تمهيـــــــد

تمثل المعرفة الأصل الجديد للمؤسسات وهي أحدث عوامل الإنتاج فيها ، حيث أن أغلبها تمتلك المعرفة لكن لا تحسن استعمالها، والمعرفة دون فعل الإدارة ليست ذات نفع لأنها تحتاج للكشف عنها وتشخيصها وتخزينها وتوزيعها وايصالها, وتمثيلها بصورة منطقية حيث يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحا حديثا, إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوما قديما وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة, لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد تفتح لها أفاقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وامكانياتها وقدراتها التنافسية لأنها أداة فاعلة تساعدها على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية .

طبقا لما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية وهذا للإلمام بمختلف جوانب :

- **المبحث الأول**: مدخل الى المعرفة .
- **المبحث الثاني**: مدخل الى إدارة المعرفة .
- **المبحث الثالث**: عناصر إدارة المعرفة .

المبحث الأول:مدخل إلى المعرفة

إن المعرفة حقلا قديما متجددا برز الإهتمام بها منذ ألاف السنين, واليوم تنظر المؤسسة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها وأدائها في ظل بيئة خارجية تمتاز بالمنافسة الشديدة والتغير وعدم الثبات .

المطلب الأول:مفهوم المعرفة

أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد على المعرفة وتتحول شيئا فشيئا إلى مؤسسات قائمة عليها بما تقتضيه هذه الأخيرة من أهمية بالغة .

التعريف الأول :

المعرفة هي الإستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزاوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحد ث والدوافع الكامنة في الفرد[1].

التعريف الثاني :

المعرفة هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة[2].

التعريف الثالث :

إن المعرفة تعني الفهم، الإدراك والتعلم، والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة[3].

التعريف الرابع:

المعرفة معلومات مؤسسة قابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللةومطبقة[4].

---

[1] .إبراهيم الخلوف الملكاوي ،"**إدارة المعرفة في الممارسات والمفاهيم**"، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007،ص30.

[2] . **المرجع نفسه**، ص 31.

[3] . فليح حسن خلف، "**إقتصاد المعرفة**"، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007، ص8.

التعريف الخامس:

المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم ايطار لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة [1].

مما سبق يمكن إعطاء التعريف التالي والذي يعتبر أكثر شمولية:

المعرفة هي حصيلة المعلومات المعالجة التي تجمعت لتشكل المعتقدات والأحكام والمفاهيم والأفكار والرؤى, التي يمكن الاستفادة منها في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة

للمعرفة عدة خصائص يمكن إيجازها فيمايلي [2]:

- **المعرفة يمكن أن تولد:** يمكن إبتكارها .
- **المعرفة يمكن أن تموت:** قد تموت بموت الشخص الحامل لها أو بإحلال معارف جديدة محلها .
- **المعرفة يمكن أن تخزن:** في الورق أو في الأشرطة.
- **المعرفة يمكن أن تمتلك** : بفعل معدلات التعليم العالي، والمؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعارف التي تمتلكها إلى براءة إختراع تتمتع بالحماية القانونية.
- **إن المعرفة يمكن أن تصنف:** معرفة صريحة (ظاهرة)، ومعرفة باطنية (ضمنية) وهناك أنماط أخرى من التصنيفات.

هناك خصائص أخرى للمعرفة هي [3]:

- **تجدد المعرفة:** المعرفة المتطورة بشكل دائم سبب تطور العقول و تحسينها مع مرور الزمن .
- **إنتاج المعرفة :** تكون بواسطة الأفراد المبتكرون للأفكار الجديدة والذين يتم الإعتماد عليهم في عملية الإبداع .
- **تصنيف المعرفة:** تصنف بأشكال عديدة وأنماط مختلفة حسب طبيعتها أو استخدامها أو هدفها.

---

[1] .نجم عبود نجم،"**إدارة المعرفة**"،ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان،2008، ص ص26,25.

[2] **المرجع نفسه**، ص 29.

[3] .محمد عشماوي ،"**الإدارة الإستيراتيجية موارد بشرية في تنمية المنشأة**"،المعارف الإسكندرية،مصر، 2011 ، ص233.

إضافة الى ذلك توجد خصائص منها[1]:

– **الذاتية**: المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعامل معها، وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة وفهم المعرفة سيخضع بالتأكيد للمؤشرات الشخصية، وبالتالي يمكن توليد معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص أخر.

– **القابلية للإنتقال**: تقوم المؤسسات بتعميم تجارتها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

– **التعزيز الذاتي**: تتميز المعرفة عن غيرها من الثورات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره.

وهناك خصائص تتمثل في [2]:

- ✓ **التنظيم**: المعرفة المتولدة تنتج للأفراد إليها وانتقاء الجزء المقصود.
- ✓ **التراكمية**: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في المرحلة الراهنة هذا يعني أنها متغيرة أي بصيغة أخرى إضافة المعرفة الجديدة للقديمة.

المطلب الثالث: أهمية المعرفة

تتجلى أهمية المعرفة فيما يلي [3]:

- ❖ الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال؛
- ❖ تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية؛
- ❖ الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي، الذي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة، وما ينجم عنه من زيادة في نتاجات المعرفة والعلم الذي يتسع حجمه باستمرار؛
- ❖ الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والإتصالات والبحوث...إلخ؛
- ❖ الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي أعمال كثيفة العلم.

---

[1] .نضال محمد الزطمة ،"**إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء** "، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، غير منشورة ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2011، ص21.

[2] .محمد عواد الزيادات، **مرجع سابق** ، ص،21.

[3] .أحمد الخطيب،"**إدارة المعرفة ونظم المعلومات** "، ط1،عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2009،ص ص10,9.

كما تتجلى أهمية المعرفة في[1]:

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة؛
- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسات التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا ,وحفز الإبداع المتواصل لأفرادها وجماعاتها:؛
- توجه المعرفة مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم بأكثر كفاءة ؛
- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال وتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية, عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها في تطوير منتج معين أو لإنتاج منتجات جديدة؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

المطلب الرابع: أنواع ومصادر المعرفة

لما كانت المعرفة موردًا حيويًا ولا يأتي من فراغ، بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التطرق إلى تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها، وتتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي مؤسسة كانت تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها، والبحث وكيفية تطويرها، وايجادها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها.

الفرع الأول: أنواع المعرفة

وردت عدة تصنيفات للمعرفة إلا أن الأكثر شيوعا والمتفق عليها تمثلت في نوعين أساسين ألا وهما المعرفة الضمنية والصريحة.

1. **المعرفة الضمنية**: هي في حقيقة الأمر توجد في مهارة كيف تعرف, وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات داخل عقل وقلب كل فرد, والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها للأخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية[2].

كما تعرف على أنها [3]:

هي تلك المعرفة الخفية المجسدة في المهارات والطرق النوعية والحدسية التي يمتلكها الأفراد والمخزنة في عقولهم وأذهانهم وهي بذلك معرفة غير رسمية وذاتية، وهذا النوع من المعرفة يعطي للمؤسسة الخصوصية كما يعتبر أساس إنشاء المعارف الجديدة وأهم

[1] .محمد عواد الزيادات، **مرجع سابق**،ص20.

[2] .خضر مصباح واسماعيل الطيطي ،"**إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**"، ط1،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان ،2010 ،ص43.

[3]. Karl M. wiig,**knowledge Management:An Introduction and Perspective,**Journal of knowledge Management ,Vol.1 No 1, September 1997,p 206.

ما يميز المعرفة الضمنية هو صعوبة تحويلها أونقلها بين الأفراد فهي أيضا معرفة قاطنة في عقول وسلوك عمال المعرفة تشير إلى الحدس والبديهية المعتمدة على الخبرة والتي لا يمكن تحويلها بالتكنولوجيا في حين تبقى الطريقة الوحيدة لنقلها هي التفاعل الإجتماعي .

وتتألف المعرفة الضمنية من الأمور التالية :

- الحقائق، البيانات والأنماط الذهنية؛
- الأحكام والتنبؤات والتوقعات؛
- استراتيجيات التفكير؛
- وجهات النظر، التصورات والمفاهيم.

وتعرف أيضا على أنها :

"المعرفة غير الرسمية, الذاتية, والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية وغير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة, وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة[1].

2-المعرفة الصريحة (الظاهرة): تتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات, الإجراءات, المستندات ومعايير العمليات والتشغيل...إلخ.وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها, ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب[2].

كما تعرف أيضا على أنها[3]:

وهي تلك المعرفة المدونة والمسجلة أو المرمزة والتي عادة ما تكون مخزنة في كتب أو التقاري، أقراص مضغوطة، قواعد معلومات وأوساط تخزين خاصة بالمعلومات الرقمية مايجعل الوصول إليها والتعامل معها سهلا للغاية كما يمكن تناقلها بين أفراد المؤسسة دون صعوبات إلى جانب إمكانية إعادة قراءتها، إنتاجها، تخزينها واسترجاعها بطريقة مستمرة، ويشمل هذا النوع من المعرفة أيضا براءات الإختراع، حقوق النش، الأسرار التجارية وكل أشكال الملكية الفكرية.

وفي الواقع فإن نوعي المعرفة متكاملان مع بعضهما البعض بحيث كثيرا مايقترن بلوغ الأهداف بوجودهما معا الأمر الذي يفسر إمكانية الإنتقال من معرفة ضمنية إلى أخرى صريحة أو كذلك تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية

[1] .ربحي مصطفى عليان،"**إدارة المعرفة**"، ط2،دار الصفاء للنشر والتوزيع،2008،ص78.
[2] .خضر مصباح واسماعيل الطيطي، **مرجع سابق**، ص43.
[3] .Karl M. wiig, **obset.** ,p 206.

أخرى اعتمادا على مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين وتبادل الخبرات والمواقف والمهارات والممارسات، هذا ويمكن تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى أو كذلك توليد معرفة جديدة باستخدام معرفة صريحة .

الفرع الثاني: مصادر المعرفة

إن مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحتوي أو يجمع المعرفة, بحيث أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد وعليه فإن أهم مصادر المعرفة هي[1]:

المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان, أو الإنتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ,ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الإختراع الخارجية.

المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الإستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر الداخلية الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية, المكتبات الإلكترونية والتعلم والحوا, والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الإختراع الداخلية.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا وقد شهدت السنوات الماضية إهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة إذ تسعى العديد من المؤسسات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة فتعمل على توجيه استثمارها تجاه توليد المعرفة والإهتمام بالنشاطات والأفراد التي تعمل على خلق المعرفة .

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة قديم وجديد في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلة أماكن العمل يعتبر أمرًا حديثا نسبيا، ومن المؤكد الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، لكن معظمه كان خلال السنوات القليلة الماضية، ففي مطلع التسعينات من القرن الماضي تم الإشارة

[1] .اسماعيل سالم منصور ماضي،"**دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي** "،"دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية التجارة،تخصص إدارة أعمال ،الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2010،ص35.

خلال المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي سنة 1980 م إلى عبارة المعرفة قوة منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة[1].

وفي عام 1997 م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة ولقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع والتي من بينها تغيير في عنوان مجلة من "هندسة إدارة الأعمال" إلى إدارة ومعالجة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري للإدارة، والتحول إلى المؤسسات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملا معزولا بل هو إتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي كافة مجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة[2].

وعليه كانت بداية الإهتمام بإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال في مطلع التسعينات،حيث مر هذا المفهوم منذ ذلك الوقت بثلاثة مراحل انطلاقا من "المعرفة قوة" ثم"هندسة المعرفة"وصولا إلى مفهوم "إدارة المعرفة".

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفق

هناك عدت تعار يف لإدارة المعرفة يمكن ذكرها فيما يلي:

التعريف الأول:

هي معالجة إدارة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، أي خلق المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها واستخدامها من أجل توليد قيمة المؤسسة[3].

التعريف الثاني:

إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المؤسسات على التوليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة

[1].نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة** ،ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص75.

[2].علي حسن السمير، **تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية**، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي الأول حول مكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة يوم 29-31-أكتوبر-2013، ص8.

[3].غسان قاسم داوود اللامي ،أميرة شكر ولي البياتي، **تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص179.

لإتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي[1].

التعريف الثالث:

هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة لإكساب المعرفة وخزنها وتطبيقها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات يقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف[2].

التعريف الرابع:

إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها[3].

التعريف الخامس:

إدارة المعرفة هي إستخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المؤسسة كلما تطلب الأمر ذلك[4].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تبني التعريف التالي :"هي عبارة عن عمليات الجمع التي تقوم بها مؤسسات الأعمال للمعلومات والبيانات بهدف تنظيمها وتطبيقها على عملياتها بطريقة فعالة تساهم في تعزيز وضعها التنافسي في السوق".

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تتجلى أهمية إدارة المعرفة في أنها تركز على عدد من المفاهيم الأساسية التي تشكل بدورها الإطار المفاهيمي لها، وتبين المعالم الأساسية والسمات التي يتسم بها عصر المعرفة.إلا أن إدارة المعرفة الإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

---

[1].عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات**، ط1، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص23.

[2].زينبي فريدة، مداخلة بعنوان، **أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في مؤسسات الأعمال** الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13- 14ديسمبر2011، جامعة الشلف، ص4.

[3].إبراهيم الخلوف الملكاوي، **مرجع سابق**، ص72.

[4]. **المرجع نفسه**، ص73.

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة يمكن إجمالها في النقاط التالية[1]:

- ربط تلك كل المعارف والمعلومات والخبرات ما يمكن تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي؛
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات؛
- تطوير مراكز الكفاءات؛
- استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة؛
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والإتصالات لتشجيع التعاون.

حسب وجهات نظر الكتاب والعلماء حول إدارة المعرفة حسب توجيه واعتقاده فهناك من يلخص أهميتها في[2]:

- عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- إتاحة إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة؛

توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة.

ويرى K.DALKIR أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاث مستويات هي :

- **على مستوى الأفراد**: تساعد الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعة داخل المؤسسة، وزيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف.
- **على مستوى جماعات الممارسة**: تنمية المهارات الوظيفية تعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة في تطوير لغة المشاركة داخل المؤسسة.
- **على المستوى التنظيمي**: تساهم إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ونشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة وبالتالي تحسين دمج المعرفة, وكذلك زيادة فرص الإبتكار وبناء ذاكرة تنظيمية.

[1] .ليث عبد الله القهيوي، **استراتيجية إدارة المعرفة**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص25.

[2] .محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 2008،ص60.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق العديد من الأهداف منها مايلي[1]:

- جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة إستعمالها؛

- جذب رأس مال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؛

- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة، لرفع مستوى معرفة الآخرين؛

- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛

- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛

- التأكد على فعالية المؤسسة وعلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية عبر إستخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات؛

- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان تسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛

- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛

- خلق قيمة الأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة تطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

وأكد الباحث (HOL SAPPELE AND SINGH) إن من أهداف إدارة المعرفة مايلي:

1- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛

2- التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة؛

3- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمؤسسة, تحديد كيفية تطويره وإدامته؛

4- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛

5- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛

[1] محمد عواد الزيادات، **مرجع سابق**، ص61 .

6- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.

المطلب الرابع: مبادئ إدارة المعرفة

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل إنها مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة، وهي تختلف بحسب المؤسسات والباحثين، وقد تزيد وقد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها فيمايلي:[1]

1. **إن جوهر إدارة المعرفة هو استثمار في المعرفة:** إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها...
2. **توليفة الحلول الإنسانية و التكنولوجية:** إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولا لمشكلات المؤسسة؛ بل يجب أن تكون نسيجا متكاملا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.
3. **إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة:** لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطور البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة الرأسمال الفكري والمعرفي في المؤسسة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.
4. **المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها:** إن المشاركة بالمعرفة (خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية) من الصعب التشارك بها مع الأخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة؛ وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة[2].
5. **النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط:** لايمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة، وعن استثمار لرأسمال الفكري ما لم تستطيع المؤسسة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها؛ هذا يعني لابد أن تكون بيئة حاضنة

[1] .سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة–المفاهيم،النظم والتقنيات**–دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن،2007 ، ص ص 56،51.

[2] . **المرجع نفسه** ص57.

وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة. إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدمة أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامة.

6. **لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة**: إن إدارة المعرفة ليست كالإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، التسويق، المحاسبة، المالية، وإدارة البحوث والتطوير) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات(منتجات، خدمات وأفكار) مستهدفة؛ بل إن ما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائما، هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن نشاط إدارة المعرفة يبدأمن هذا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة، ولذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة، لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم، وقبل ذلك هي خاصية جوهرية للوجود الإنساني الفاعل.

المبحث الثالث: عناصر إدارة المعرفة

أدركت المؤسسات أن المعرفة هي موجود غير ملموس أكثر أهمية, فأغلبها تمتلك المعرفة لكنها لم تستخدمها أو استخدمتها بأسلوب غير ملائم, أو أن العاملين فيها لايستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها, لجهلهم بالوسائل الملائمة لذلك، لذا فقد سعت العديد من المؤسسات إلى العمل على امتلاك أسباب ومقومات إدارة هذا الموجود, وبدأت إدارة المعرفة تحتل الصدارة بوصفها تطورا فكريا هاما في عالم الأعمال اليوم.

قدم العديد من الباحثين نماذج عدة لإدارة المعرفة في محاولة فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات وكان هدف منهم توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها ويحتاج الإستخدام الجيد لأدوات إدارة المعرفة وتطبيق نماذجها إلى البحث عن مجالات إدارة المعرفة وأهم الوظائف التي تقوم به, إضافة إلى الأبعاد الرئيسية, ورغم ذلك إلا أن هناك محددات تؤثر في تطورها.

المطلب الأول: عمليات واستيراتيجيات إدارة المعرفة

من المفاهيم السابقة لإدارة المعرفة، يمكن استنتاج العديد من العمليات المشكلة لها، والتي أطلق عليها في كثير من الأحيان تسمية "دورة حياة المعرفة".لإعتبارها عمليات متتالية بدءا من النشأة من خلال الخلق والتوليد، وصولا إلى استخدامها ثم العمل على تطويرها وتجديدها، لابد للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية، أن تضع

استراتيجية للتعامل مع أنواع المعرفة المختلفة سواء في إنشاء المعرفة عن طريق مصادرها الداخلية أو استقطاب المعرفة الخارجية والحصول عليها، أو في تقاسم المعرفة وتوظيفها.

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون و الكتاب فيما تتضمن إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة, فنجد أن بعضهم صنفها إلى ثلاث عمليات, بينما توسع الأخرون لتشمل أكثر من ذلك, ولغرض التعرف على أهم تلك العمليات تم اختيار مجموعة من التقسيمات كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول 01 : العمليات المعرفية

الرقم	الكاتب والمصدر	عمليات المعرفة
01	Nonaka & takenchi 1996 :15	التشارك، التعبير، التزايد ، التذويب.
02	Daven port & prusak 1998 :38	أسر المعرفة، توزيع المعرفة، الإستعمال الفعال للمعرفة.
03	Rastogi 2000 :40	تحديد، رسم ،إكتساب، الخزن، مشاركة، توليد وتطوير وتعلم.
04	Mertins & at 2000 :38	توليد، خزن، توزيع، تطوير.
05	Skyrme 2001 :06	توليد المعرفة، تحديد المعرفة، الجمع، التنظيم، التقاسم، التعلم، التطبيق، الإستغلال، الحماية، التقييم.
06	Turban 2002 : 396	إنشاء المعرفة، الحصول على المعرفة، تنقيح المعرفة، خزن المعرفة، إدارة المعرفة.
07	الكبيسي 2005 : 57	تشخيص، تحديد الأهداف، توليد، الخزن، توزيع، تطبيق، تنظيم، استرجاع، إدامة.
08	McElroy 2003 :24	تكامل المعرفة، الترميز والتوزيع والمشاركة والإسترجاع، إنتاج المعرفة: توليدها.
09	نجم 2005 :100	الإستقطاب أو الإستحواذ، التوليد، الإنشاء، التقاسم، التوزيع.

* **المصدر**: أكرم سالم الجنابي،"**ادارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية** "، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن،2013، ص ص79.78.

* إبراهيم الخلوف الملكاوي ،"**إدارة المعرفة في الممارسات والمفاهيم**"، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007 ص ص94.92.

– اختلف العلماء لكن اتفق معظمهم على أن هناك أربع عمليات لإدارة المعرفة كما قد أشرنا لها في الجدول, والتي قد درسها Mertins وهي: توليد المعرفة, خزن المعرفة, توزيع المعرفة, تطبيق المعرفة وسوف أتطرق لها بتفصيل أكثر فيمايلي :

اولا: توليد المعرفة

هي عملية إبداع المعرفة يتم ذلك من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات, وكذلك زيادة قدرة هذه الأخيرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية متميزة في ساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وتنفيذ خطط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين, الأمر الذي يعزز ضرورية فهم أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للإبداع عندما يتحقق يصبح مصدر للمعرفة الجديدة[1].

كما تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأولى أهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة Nanaka et Takenchi في من دراستها أن العلاقة الأساسية بين المعرفة و الميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية, للمؤسسة وقد أشار كل وتجدر الإشارة إلى أن توليد المعرفة لا يحدث داخل المؤسسة الواحدة فقط بل يتعداها إلى مؤسسات أخرى من خلال شبكة العلاقات بينهما.

ثانيا: تخزين المعرفة

باتت عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤخذون معرفتهم الضمنية غير الموثوقة معهم، أما الصريحة تبقى مخزونة وموثوقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة،

[1] .أحمد طرطار،"**أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في مؤسسات الأعمال**"، مداخلة في الملتقى الدولي حول رأس مال فكري في مؤسسات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة،جامعة الشلف.يوم 13و14ديسمبر 2011.ص06.

والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ عن طريق التدريب والحوار.[1]

ثالث النشر وتوزيع المعرفة

وتتضمن عمليات التوزيع والمشاركة والنقل والتدفق. وإن عملية نقل المعرفة تستوجب تحويلها من معرفة ضمنية الى ظاهرة، كما تعتمد على مدى الاستعداد ووحدة الهدف، كذلك تتطلب عملية المشاركة التحول من العمل الفردي الى الجماعي، فضلا عن أساليب التدريب والحوار التي تتلاءم مع نشر المعرفة الضمنية، أما الوثائق والنشرات الداخلية فأنها تتلاءم مع المعرفة الظاهرة. ويرى الباحث أن التنظيم الشبكي المتقدم في المؤسسات كالإنترنيت والإنترانيت والإكسترنيت، يتم من خلاله التبادل الواسع الفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها أفقيا وعموديا، وعلى أوسع نطاق جغرافي من قبل أطراف الشبكة جميعها، ولاسيما بعد تجسد المعرفة الضمنية الى صريحة، وذلك يمكن من زيادة الفاعلية ورفع مستوى الكفاءة في صنع القرار.[2]

رابعا: تطبيق المعرفة

لعملياتها، وتشير هذه العملية الى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال،الاستفادة، والتطبيق وإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديد والتي تؤدي إلى إبتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخدمات الداخلية، مبادرات العمل مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.[3]

إن أخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفرض استخدام المعرفة وتطبيقها, ليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة تضمن الميزة التنافسية, بل تلك تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ولتوفير ذلك يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة, ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلو جهودا جبارة لنشر ثقافة المؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة, كما أن التطبيق يؤدي إلى التعلم, أي أنه يأتي عن طريق التدريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها.[4]

---

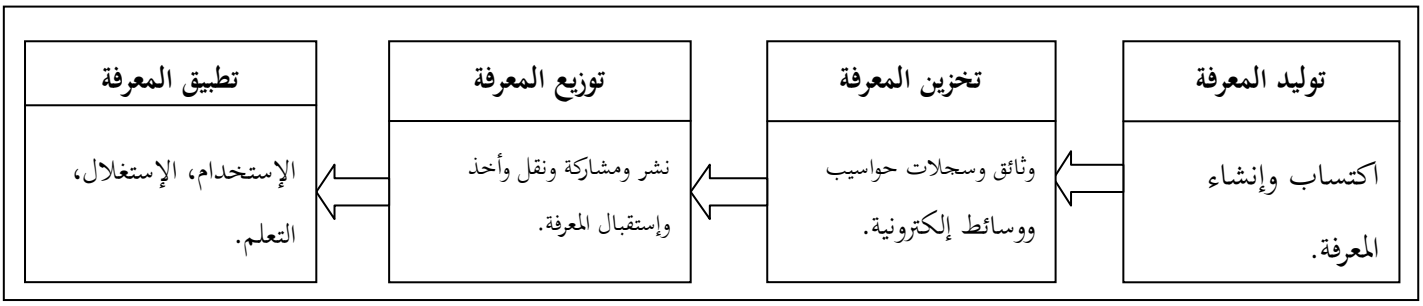
[1] .حسين عجلان حسن، **اسراتيجيات الإدارة المعرفية** في مؤسسات الأعمال،ط1، إثراء للنشر والتوزيع،عمان ،2008،ص،28.

[2] . أكرم سالم الجنابي،**إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، ط1،الوراق للنشر والتوزيع،عمان،2013،ص،81.

[3] .صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،2005،ص،76.

[4] . داسي وهيبة ،"**واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر بسكرة**"، مداخلة في الملتقى الدولي حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،25فيفري2015،ص13.

الشكل : 01 عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثاني: استيراتيجيات إدارة المعرفة

هناك من يرى أن استيراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية[1]:

أ – تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المؤسسة وأهدافها؛

ب – تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي؛

ت – تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي والتحليل للأدوار الفردية؛

ث – تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للإحتياجات والممتلكات؛

ج – من حيث التخصص تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة؛

ح – تصميم الإستيراتيجيات وتطويرها وتطبيقها وإيجاد الحلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة.

وهناك من يرى أن الإستيراتيجيات تم تقسيمها من طرف Wiig تتمثل في [2]:

1-استيراتيجية النمو التدريجي:

يمكن استخدام هذه الإستيراتيجية تدريجيا, وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينها يكون الأفراد المنخرطون يتمكنون بمستوى عالٍ من الإهتمام.

و تكمن هذه الاستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة في تطبيق لإدارة المعرفة من بناء قدراتها, وهذه الاستراتيجية قليلة المخاطر .

[1]. أحمد علي،"**مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة** "،مجلة جامعة دمشق المجلد 28،العدد الأول،دمشق، سوريا،2012،ص501.

[2] .محمد عواد الزيادات.**مرجع سابق**. ص ص144,143 .

2-استراتيجية التروي و الحذر:

وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بتروٍ وحذر إذا تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة, ثم يتم تطبيق إدارة المعرفة على نطاق أوسع ووفق الحاجة, وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد النسبية بشهود تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الأولوية لتطبيق المدخل الإداري, كما أنها أيضا تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب .

3-استراتيجية دعم وجهات نظر المقدمة و الفاعلة :

وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد وتقوية المؤسسة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام, وتتميز هذه الإستراتيجية أنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة, علاوة على أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للمؤسسات الطموحة, التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة .

وأشار عدد من الباحثين إلى بعض الإستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه وهي:[1]

الإستيراتيجية الترميزية : Condification strategy

تتمحور حول الحاسوب, تركز على ترميز وتوثيق وتخزين المعرفة في قواعد متاحة

إن استيراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية, رسمية قابلة للوصف والتحدي والقياس والنقل والتقاسم, ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية قياسية, يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة.

الإستيراتيجية الشخصية : Personalization strategy

تركز على مشاركة المعرفة عبر الإتصالات المباشرة بين الأفراد وتعتبر الحاسوب أداة لتسهيل عملية الإتصال بينهم وليست وسيلة لتخزين المعرفة .

الإستيراتيجية الشخصية تركز على المعرفة الضمنية وهي معرفة غير قابلة للترميز القياسي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه, غير قابلة للوصف والنقل والتعليم وإنما قابلة للتعلم, بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة, وهذه الإستيراتيجية تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك, والميل لأي استيراتيجية من الإستيراتيجيات لا يأتي صدفة, وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائنها, والأشخاص الذين تستخدمهم, والنموذج الإقتصادي الذي

[1] .محمدعواد الزيادات،**مرجع سابق**، ص ص 144-147

تتبعه, والمؤسسات لا تستخدم إحدى الإستيراتيجيتين وتهمل الأخرى, فأغلب المؤسسات الناجحة استخدمت الإستيراتيجيتين معا, ولكن بنسب متفاوتة, فتستخدم استيراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة .

حيث أن الجدول الأتي يميز بين الإستيراتيجيتين :

الجدول 02: أوجه الإختلاف بين استيراتيجية الترميز والإستيراتيجية الشخصية

أوجه الإختلاف	استيراتيجية الترميز	الإستيراتيجية الشخصية
الإستراتيجية التنافسية	– توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بإعداد استخدام المعرفة المرمزة.	– توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الإستيراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
النموذج الإقتصلدي	"اقتصاديات إعادة الإستخدام" – الإستثمار في الموجودات المعرفية. – إعادة الإستخدام عدة مرات. – استخدام فرق كبيرة بمعدل عالٍ من المشاركة – التركيز على توليد عوائد كبيرة	"اقتصاديات الخبرة" – استفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة . – استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الأخرين. – التركيز على إدامة هامش ربح عالٍ.
استراتيجية إدارة المعرفة	"الأشخاص إلى الوثائق" – تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	"الأشخاص إلى الأشخاص" – تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.
تقنية المعلومات	– الإستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للإستخدام ثانية.	– الإستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.
المصادر البشرية	– استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول. – تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد – مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة	– استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للأخر. – مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الأخرين في المعرفة.

المصدر : محمد عواد الزيادات، "**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 2008 .ص145.

المطلب الثاني: نماذج ووظائف إدارة المعرفة

طرحت العديد من النماذج في سبيل الإستفادة من الموارد المتاحة، المتضمنة بدورها مجموعة عمليات متتالية ومتلاصقة، ومن المفاهيم السابقة لإدارة المعرفة، يمكن استنتاج العديد من الوضائف التي تهدف الى تحقيق الفاعلية في المؤسسة، فهي بالإضافة الى أنها تساعد المؤسسة على تحقيق النجاح التنظيمي.

الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة

هناك محاولات جادة لبناء نماذج لإدارة المعرفة من أجل فهمها وتفسير ودراسة متغيراتها ووضع المقاييس لها وضمن هذه النماذج ماهو مقتصر فقط على جوانب محددة من مكونات إدارة المعرفة ومن بين هذه النماذج نذكر منها :

أولا.نموذج Duffy:

يوضح أن المؤسسة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والإستيراتيجية والعملية والثقافية, وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة كانت[1]

الإكتساب :ويمثل استقطاب المعرفة وشراءها وتوليدها .

التنظيم:ويشمل التصنيف والتبويب والرسم.

الإسترجاع:ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة .

التوزيع :ويشمل المشاركة والنقل .

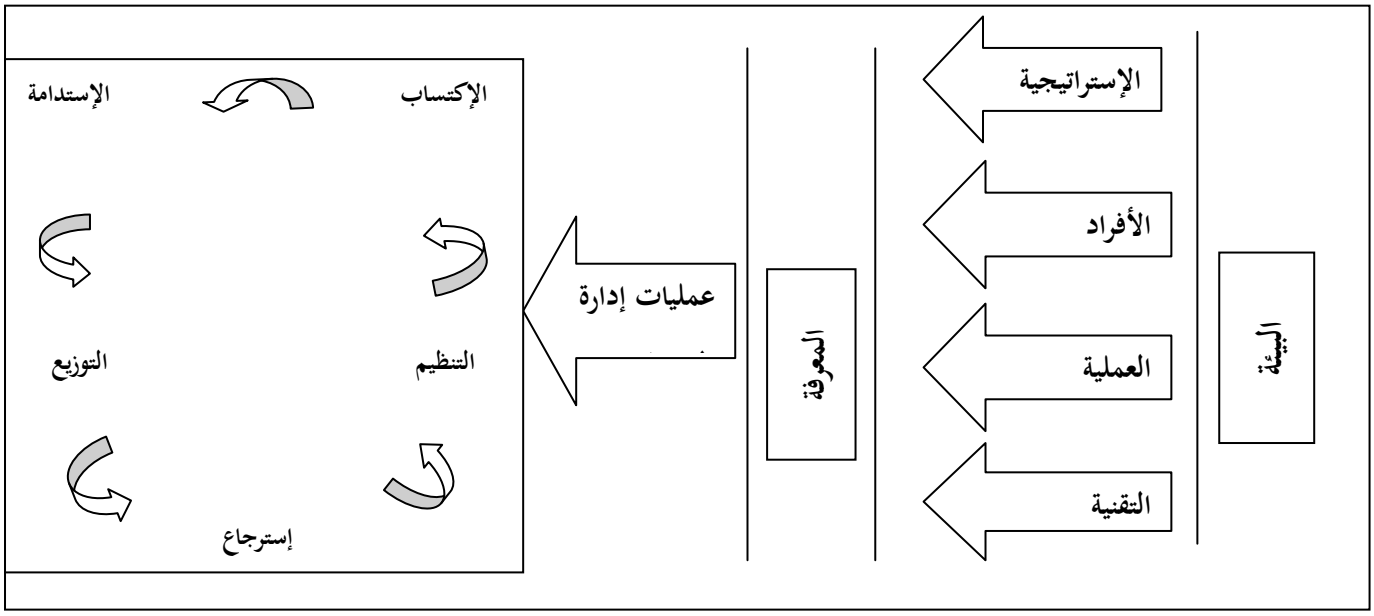
الإدامة :ويشمل التنقيح والتغذية والنمو .

كما سوف يتم توضيح ذلك في الشكل الموالي :

---

[1]. Duffy, Jan, **"knowledge Management: To Be or Not Be** ";Magazine article from information Management journal,vol.30,N0.1,USA,2000,p67.

الشكل 02: نموذج Duffy



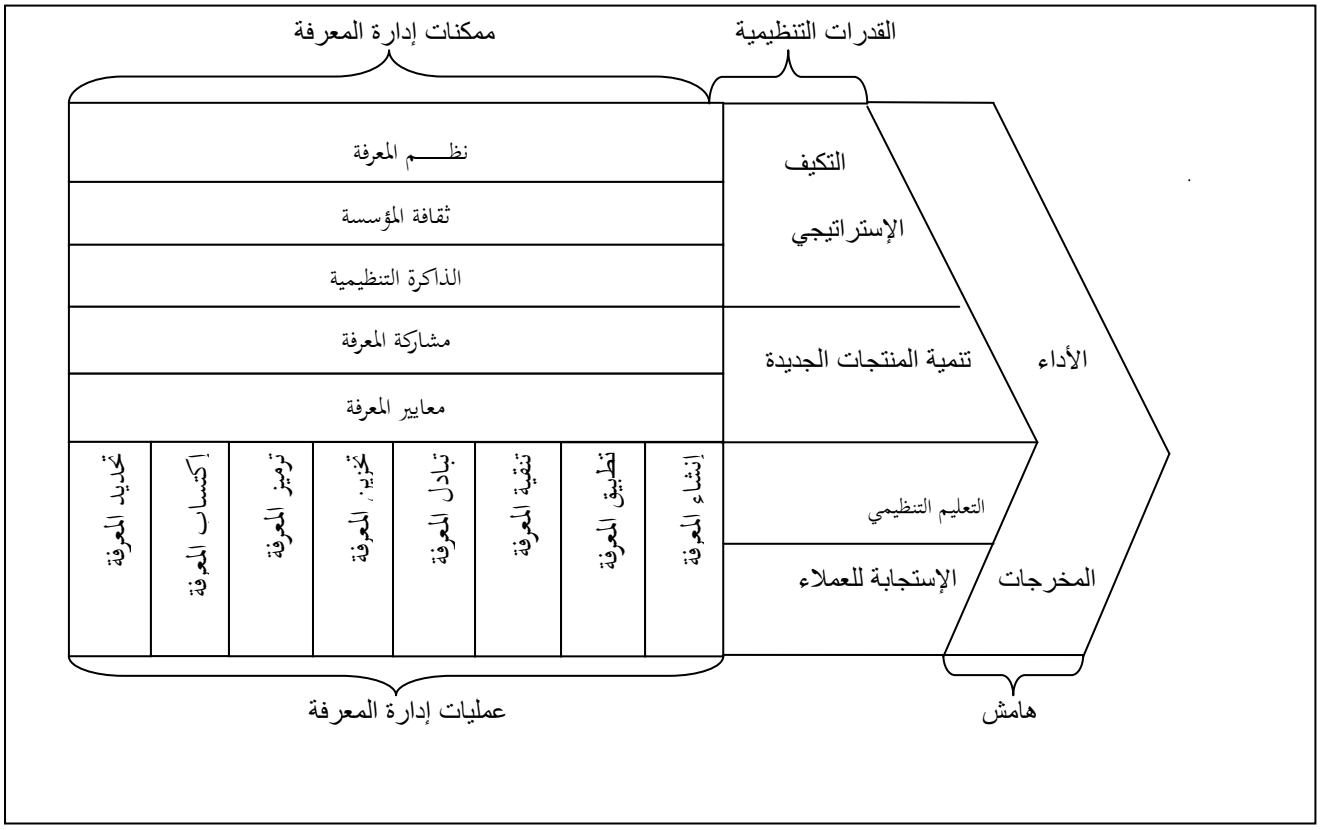
Source:Duffy, Jan, **"knowledge Management: To Be or Not Be** ;Magazine article from information Management journal,vol.30,N0.1,USA,2000,p67.

ثانيا : نموذج سلسلة القيمة المعرفية Knonledge Valuechain :

ويؤكد هذا النموذج أن إنتاج هذه المعرفة يمثل أحد إشكاليات المعرفة التنظيمية في المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية, و يرجع ذلك إلى أن المعرفة يتم تخزينها في عقول الأفراد العاملين كمعرفة كامنة, ومعرفة ظاهرة فردية لم يتم تحويلها بعد ومعنى ذلك أن أهم عامل لإنتاج المعرفة لا يرتبط بالمؤسسة بشكل مباشر, حيث أن كل فرد لديه مزيج مميز من المعرفة الكامنة والظاهرة إذا أن أسلوب إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم الجامعي يجب أن يستند على التأكد من عدم وجود رغبة لدى عاملي المعرفة لترك المؤسسة التي يعملون بها والتأكد من إمكانية وسهولة تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة ظاهرة متاحة لدى الأفراد العاملين, ويعتمد هذا النمو على ثلاثة مراحل وهي تحديد المعرفة المراد اكتسابها ثم تحديد المعرفة المراد اكتسابها ثم تحديد المعرفة المتوفرة والمجالات التي توجد فيها, وثالثا إكتساب المعرفة المتوفرة وتطويرها وتوضيح اكثر هذا النموذج تم اضافة الشكل التالي :[1]

[1].رضا الملجي، "**إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي** "، ط 1،مؤسسة الطيبة للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر،2010،ص162.

الشكل 03 : نموذج سلسلة القيمة المعرفية Knonledge Valuechain



المصدر: رضا الملجي، **"إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي"**، مرجع سبق ذكره ص 163.

ثالثا: نموذج Jennex & olfman

هذا النموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هذا النموذج مايلي :[1]

+**جودة النظام**: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة و وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.

+**جودة المعرفة**: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.

+**رضا المستخدم**: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من رضا المستخدمين

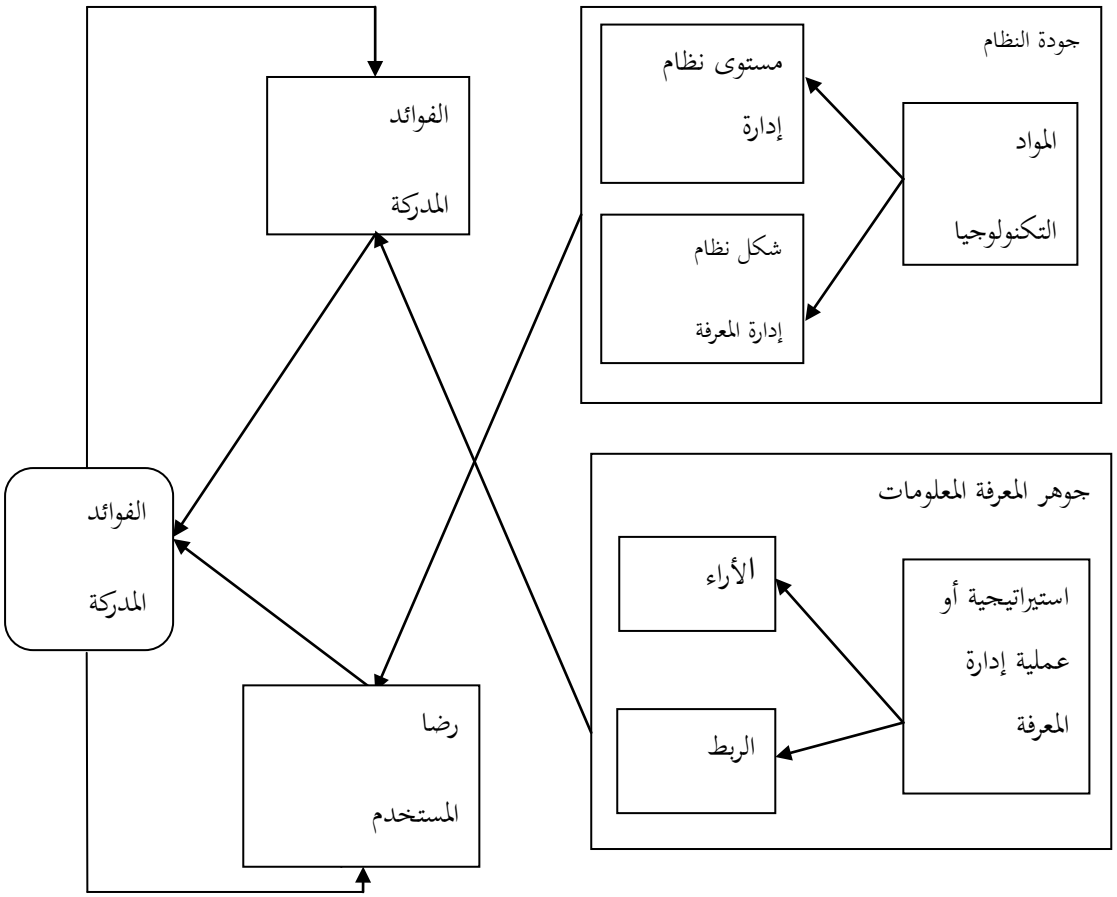
[1] .نضال محمد الزطمة ، **مرجع سابق** ، ص38 .

+العوائد الممكنة: قياس الفوائد والأثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل.

+الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة (الجامعة أو الكلية)ككل.

ولتوضيح النموذج تم إضافة الشكل التالي :

الشكل 02 : نموذج إدارة المعرفة عند jennex et olfman



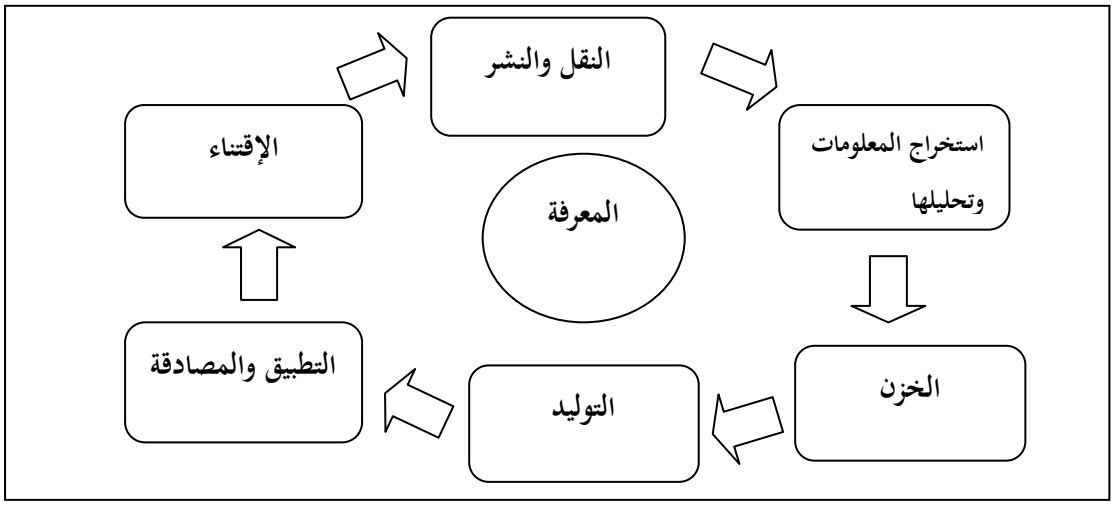
المصدر : نضال محمد زطمة, ،"**إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء** "، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2011، ص39.

رابعا:نموذج ماركوردتMarquardt هذا النموذج يقترح نظاميا مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة, ويمثل هذا النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:[1]

- **الإقتناء** Acquisition
- **التوليد** Création
- **الخزن** Storage
- **استخراج المعلومات وتحليلها** Analysis and Data mining
- **النقل والنشر** Transfer and Dissermination
- **التطبيق والمصادقة** Application and Validation

كما يوضح النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية, وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإنها غير مستقلة عن بعضها البعض, وجب تطبيقها باعتبارها قالب متكامل كل جزء فيه يركز على الأجزاء الأخرى ويتممها في أن واحد, فالمعلومات يجب أن تكون موزعة من خلال سنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها أطوار زمنية مختلفة, و يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر الى مراجعة لعملياتها وتنقيحها .

نموذج ماركوردت في الشكل التالي :[2]



ecruoS :Marquardt , Michael J . (2002) "**Buluing the leqrning Organization"** ,U,S,A. ,Davis- Black publiching Company,p.62

[1] .ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي،"**إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية**" ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2008، ص 72.

[2]. Marquardt , Michael J . (2002) "**Buluing the leqrning Organization"** ,U,S,A. ,Davis-Black publiching Company,p.62

الفرع الثاني: وظائف إدارةالمعرفة

لإدارة المعرفة مجموعة من الو ظائف يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (03) : وظائف إدارة المعرفة[1]

تحديد المعرفة	يضمن هذا النظام اختيار البيانات من خلال مستودعات المعرفة المتوافرة لدى المؤسسة، وتعد هذه العملية من المهارات الأساسية في المؤسسة بمساعدة الحاسوب فالهدف من تحديد المعرفة هو بيان مقدار الفجوة بين المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة ومن ثم معالجتها.
إكتساب المعرفة	ويعني الترابط الحاصل بين المعلومات كالترابط بين الجهود التي تقوم بها المؤسسة في تهيئة الوثائق اللازمة، فهي تتضمن جلب المعرفة إلى المؤسسة من مصادرها الخارجية المتضمنة عملية الإكتساب وجمع البيانات والمعلومات الموجودة خارج المؤسسة، فهي عملية متعاقبة أي ليست عشوائية.
المشاركة في المعرفة	أي المشاركة في المعلومات مثل قوائم البيانات اللازمة لتوفير الموارد الأولية أو خطة التوزيع الطارئة أو الوسائل اللإلكترونية.
تخزين المعرفة	وتهدف إلى توثيق المعرفة والمحافظة عليها باستخدام أسلوب التخزين في الوسط البيئي المركب المحيط بالمؤسسة وتقديم التسهيلات لقيام المؤسسة بتزويد المؤسسات القائمة ببناء وتوليد المعرفة من خلال الإستفادة من الخبرة والمعرفة المتراكمة لديها.
مشاركة المعرفة	وتعني عملية نشر المعرفة في كل زاوية من المؤسسة مع تسيير عملية توصيلها إلى جميع الأعضاء بعد تحديد مصادرها، فمشاركة المعرفة كقيمة مباشرة تأخذ المعرفة لمنحها عبر إطارين هما المسؤولية والفرصة، لأن المعلومات لايمكن الإستفادة منها إلا من خلال نشرها والإستفادة منها وبالتالي تتحول إلى معرفة من خلال أية فرصة تامة وتحت مسؤولية الإدارة العليا مما يحقق مشاركة فعالة.

المصدر: غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياني ، " **تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات**"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 181-184

[1] .غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياني ، " **تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات**،" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص181-184.

المطلب الثالث: مجالات و أبعاد إدارة المعرفة

كل عمل يحتاج الى معرفة للقيام به بأفضل وجه لذلك تتعدد وتختلف استخدامات ومجالات المعرفة، كما أنها تشمل ثلاث مستويات رئيسية البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي والبعد الإجتماعي.

الفرع الأول: مجالات إدارة المعرفة

أن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام بأفضل وجه، وعليه فإن المعرفة تستخدم بكل شئ، وفي المجالات التنظيمية أي الشركات والمؤسسات الأعمال فإن أبرز مجالات إستخدام المعرفة بالإضافة إلى المجالات الأخرى مايلي:[1]

- إتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لإتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.
- التخطيط الإستراتيجي حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية.
- تخطيط العمليات وإعادة هندستها أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.
- الإتصالات حيث تسهل عملية الإتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
- إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
- مجالات البحث و التطوير.
- كما أن هناك بعض المجالات التي يمكن أن تستفيد من تطبيق إدارة المعرفة مثل:

- مختلف مراحل العمل في المؤسسات ذات الإنتاج الصناعي الكبير(الشراء، الإنتاج، البيع، الجودة، الموارد البشرية...الخ)
- تسيير الأزمات.
- الشركات المتعددة في عملها على المستندات.
- الشركات المتعددة الجنسيات.
- تسيير العمليات بين المصالح و المديريات.

الفرع الثاني: أبعاد إدارة المعرفة

هناك ثلاث أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي :[1]

[1].محمد أحمد إسماعيل، **" المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية"**، كاتب في مجال التطوير التنظيمي، 2012.

1. **البعد التكنولوجي**: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال إمتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.
2. **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة**:

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة إستخدامها ، ويتعلق هدا بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية.

3. **البعد الإجتماعي**:

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس إبتكارات صناع المعرفة والتقاسم والمشاركة في خبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة .

المطلب الرابع: محددات تطور إدارة المعرفة

أكدت غالبية البحوث و الدراسات أن هناك مجموعة من المحددات أثرت في تطور إدارة المعرفة، وبهذا الصدد يمكن تقسيم هاته المحددات إلى محددات خارجية وداخلية.[2]

المحددات الخارجية: وهي تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسة والتي تؤثر في أعمالها، ولا غنى للمؤسسة سوى التكيف مع هاته المتغيرات والإستجابة لمتطلباتها ، واهم هاته المحددات مايلي:

1 1 **-العولمة**: التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الإتصال التي جعلت ن العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى لشركات الأكثر فعالية، وهنا برزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمؤسسات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية.

1 2 - **زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك**: وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها وهذا يعزز أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هاته الحالات.

---

[1] .محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 67.

[2] .إبراهيم الخلوف الملكاوي، **مرجع سابق**، ص ص 108,107.

1 3 - **زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد:** حيث يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة العالمية، لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها وبإستمرار كما تسهم في عمليات الإبداع والإبتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وإشراك الموردين في ذلك، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها.

1 4 - **زيادة حدة المنافسة:** حيث تشهد المؤسسات تنافس شديد في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة.

2 - **المحددات الداخلية:** وتتوفر هاته المحددات داخل المؤسسة، حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها مايلي:[1]

2-1-**حدوث اختلالات في فاعلية المؤسسة:** من ضمن المحددات التي تسهم في فاعلية المؤسسة تدفق العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المؤسسة التغلب على هاته الإختلالات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادر على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبئا وتخطط بشكل جيد ومحكم.

2-2-**تزايد القدرات التقنية:** أسهمت الإمكانات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات الأثر البالغ في ذلك.

2-3- **فهم الوظائف المعرفية:** حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا وعمليا، الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة.

[1].إبراهيم الخلوف الملكاوي، **مرجع سابق**، ص108.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم المعرفة حيث أنها المزيج من التعلم والخبرة المتراكمة والتي تعتمد على الفهم والإدراك البشرين وتتجلى أهميتها في كونها مورد أساسي من الموارد المؤسسة ومصدر للميزة التنافسية، حيث تعددت تصنيفاتها واختلفت مصادرها منها ما هو نابع من المؤسسة ومنها ماهو في البيئة المحيطة بها، كما تسعى المؤسسات الحصول على المعرفة من خلال بيئة معرفية يضمنها تبني إدارة المعرفة التي تعددت واختلفت تعاريفها وركزت معظمها على العمليات التي تغطيها، ولهذا قدمت عدة نماذج وعمليات لإدارة محاولة لفهم وتحديد أنشطتها وإعتبارها المفتاح الذي يمكن من خلال تحقيق الإستفادة والاستثمار الأمثل لتلك المعرفة، كما اتبعت استراتيجيات معرفية التي يتم وضعها بعد تحديد فجوة المعرفة في المؤسسة وتحديد الاحتياجات والأهداف، حيث شملت أيضا عدة مجالات وأبعاد إلا أن هناك محددات تؤثر في تطورها وقد تكون هذه الأخيرة داخلية أو خارجية.

بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء المجتمع المعلوماتي، من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح إستفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للإبتكار والتطور والسعي نحو التعلم المستمر وتحقيق للمؤسسة ميزة المعرفة والتعلم.

الفصل الثاني:

إدارة المعرفة

وتحسين الأداء

تمهيـــــد:

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال فهو مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسته وقياسه حيث إذ أن هذا الإختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم، حيث تنوعت معايير تصنيف الأداء من باحث لآخر، وتسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة الإنحرافات الموجودة ومعالجتها عن طريق اتخاذ القرارات التصحيحية لذلك ومن ثم تحسين الأداء من خلال المعارف الجديدة المكتسبة لأن للمعرفة دور فعال وكبير في بناء وتحقيق أداء متميز، وتلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء في أبعاد مختلفة كالعمليات، والمنتجات وذلك من خلال عمليات الإبداع والإبتكار.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: مفاهيم متعلقة بتقييم الأداء.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر أداء المؤسسات من المواضيع التي شغلت فكر المسيرين، شهد بحوثا مستمرة نظرا لأهميته البالغة، كما يعتبر الأداء في المؤسسات مفتاح لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة وفي الوقت المناسب وبتكلفة أقل، حيث تختلف أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، كما أن للأداء مستويات تساعد المؤسسات في التعرف على مستوى أدائها وتمنح القدرة على التحكم فيه إلا أنه هناك عوامل تؤثر على مستوى أدائها وجب عليها أن تأخذها بعين الإعتبار.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وخصائصه

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الإهتمام والتحليل وذلك لأهمية الموضوع حيث تعددت تعاريفه واختلفت من باحث لآخر، بالإضافة إلى تميزه بمجموعة من الخصائص.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع للتعبير على مدى بلوغ الأهداف، أو عن مدى الإقتصاد في استخدام الموارد، كما يعبر عن إنجاز المهام.

التعريف الأول:

الأداء هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية[1].

التعريف الثاني:

الأداء هو تحقيق أهداف المؤسسة بمستوى من الفعالية وذلك من خلال استخدام المدخلات المناسبة للحصول على المخرجات بكفاءة عالية [2].

التعريف الثالث:

الأداء هو المخرجات والأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها[3].

التعريف الرابع:

يعرف الأداء على أنه ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة للمؤسسة[4].

---

[1] . عبد الستار العلي وآخرون، "**المدخل إلى المعرفة**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص327.

[2]. Bernard Martory et Danial Groset," **Gestion des resources Humaines"**, Dunod, 6ème, Edition, paris, 2005, p164.

[3] . توفيق محمد عبد المحسن، "**التقييم والتمييز في الأداء**"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص3.

[4] . .وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "**أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص114.

التعريف الخامس:

الأداء هو الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها[1].

كتعريف شامل:

الأداء هو المخرجات التي تحصل عليها المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها، والتي يشترك فيها كل العناصر داخل المؤسسة، والمؤسسة في حد ذاتها من خلال الوظائف التي تؤديها للحصول على أداء جيد وبكفاءة عالية.

الفرع الثاني: خصائص الأداء

للأداء مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها في النقاط التالية[2]:

أولا• الأداء مفهوم واسع: يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

ثانيا• الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق_الإنطلاق_يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن.

ثالثا• الأداء مفهوم شامل: يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على المسيرين

---

[1] . جابر عوض سيد، أبو حسن عبد الموجود،"**الإدارة المعاصرة في المؤسسات الإجتماعية**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص208.

[2] . مريم فرحي، "**دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة،2015-2016، ص32.

أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والإجتماعية لتكميلها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

رابعا• الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسيرين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على المسير أخذ الأولويات بعين الاعتبار إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

خامسا• الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الثاني: أنواع الأداء ومستوياته

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه وكذلك تتعدد وتتنوع مستوياته التي يمكن من خلالها أن تتعرف المؤسسة على أدائها .

الفرع الأول: أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير ومن أهمها ما يلي[1]:

أولا.حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى ما يلي:

1- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الإقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

[1]. الجبارية كحيلي، "**دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص31.

ثانيا.حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى ما يلي[1]:

1- الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالإستمرارية والنمو والربحية.

2- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئي) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثالثا.حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة[2].

1- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الإستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما يطرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي تساهم في تحقيقها.

2- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين.

3- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبيات.

- **أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء مبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية، حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

---

[1] . عبد المليك مزهودة، "**الأداء بين الكفاءة والفعالية**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001، ص89.

[2] . مُحَّد سليماني، "**الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة 2005-2006، ص119.

الفرع الثاني: مستويات الأداء

للأداء مجموعة من المستويات يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتتمثل فيما يلي :[1]

أولا.الأداء الإستثنائي: يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الإلتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

ثانيا.الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

ثالثا.الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

رابعا.الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

خامسا.الأداء المعتدل: يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

سادسا.الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء

تتمثل المؤشرات الأكثر قياسا للأداء فيما يلي:

الفرع الأول: الكفاءة

تعني القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المؤسسة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار وتحسب من خلال العلاقة التالية: الكفاءة = قيمةالمخرجات/ تكلفة المدخلات[2].

---

[1] . .خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، **"الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"**، دار اليازوري، عمان، 2007، ص ص385،386.

[2] . عبد المليك مزهودة، **مرجع سابق**، ص88.

الفرع الثاني: الفعالية

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدى لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدى دون مبرر: وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها) أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة وتحسب من خلال العلاقة التالية: الفعالية = الإنجاز المتحقق/الإنجاز المحدد[1].

الفرع الثالث: الإنتاجية

تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف، الكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)[2].

المطلب الرابع: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة لها تأثير كبير على أداء المؤسسات، لذا يجب على المؤسسات أخذ هذه العوامل بعين الإعتبار، إضافة إلى أن الأداء يشتمل على أربعة أبعاد رئيسية متمثلة في البعد الإقتصادي، التنظيمي، الإجتماعي والبيئي.

الفرع الأول: أبعاد الأداء

يمكن تمييز بين الأبعاد المختلفة للأداء كما يلي[3]:

أولا– البعد الإقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين، وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالإستعانة بالقوائم المالية.

ثانيا– البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة

---

[1] . أحمد شاكر العسكري، "**التسويق الصناعي**"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص19.

[2] . .الصميدعي محمود جاسم، "**استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص28.

[3] . .مومن شرف الدين، "**دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص ص52،51.

ذات الطبيعة الإجتماعية، الإقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الإجتماعية والإقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

ثالثا– البعد الإجتماعي: يشير البعد الإجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي وأهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية.

رابعا– البعد البيئي: والذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في الأداء فمنها ما هو داخلي تخضع لسيطرة المؤسسة، ومنها ما هو خارجي أي لا تخضع لسيطرة المؤسسة.

أولا.العوامل الداخلية: وتتمثل في العوامل التي تخضع لسيطرة المؤسسة يمكن ذكرها فيما يلي[1]:

1– العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها.

2– الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها وهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

3– التنظيم: ويشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات على العمل داخل المؤسسة وفقا لمهارتهم وامكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث التغيرات اللازمة من شأنه أن يؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم لجعله قابلا للتغير وفقا للمستجدات الراهنة.

4– بيئة العمل: تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، حيث أن عدم الإنتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

5– طبيعة العمل: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامهم حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمؤسسة.

6– العوامل التقنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

[1] . عبد المليك مزهودة، **مرجع سابق**، ص ص91،94.

ثانيا.العوامل الخارجية: يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة تتمثل فيما يلي[1]:

1- العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الخطر على نشاط بعض المؤسسات، الإنقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

2- العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.

3- العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

4- العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإتفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الإتصالات وأنظمة المعلومات والإختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

العوامل البيئية والتشريعية منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين، أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: (العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة).

وفي الأخير يمكن القول أن الأداء عبارة عن المخرجات التي تحصل عليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، كما أنه المحور الأساسي والأهم داخل المؤسسة وسبب نجاحها واستمراريتها، ويكتسي أهمية بالغة لأي مؤسسة، وتختلف أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، ولقياس أداء المؤسسة يجب توفر مجموعة من المؤشرات التي تسمح لها بالتحكم في أدائها، إضافة إلى أنه يشتمل على أربعة أبعاد رئيسية لها تأثير كبير على أداء المؤسسات.

المبحث الثاني: مفاهيم لتقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها كل مؤسسة، فهي مهمة على جميع المستويات ولكي تحقق هذه الأخيرة أهدافها، يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف، حيث تستند عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس وتمر بمجموعة من المراحل كما تتطلب أيضا جملة من الشروط للوصول بدرجة التقييم إلى المستوى المقبول وبعد عملية التقييم فإن المؤسسات تقوم بعملية تحسين لأدائها، وذلك لوجود دوافع تدفعها للقيام بالتحسين واستنادا لجملة من المبادئ.

[1] . عمر تمجغدين، "**دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص ص52-53.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

توجد عدة وجهات نظر حول مفهوم تقييم الأداء، فلقد حظي بالكثير من الإهتمام رغم ذلك لم يتوصل الباحثون إلى مفهوم موحد يجمع وجهات النظر العلمية، وتلعب عملية تقييم الأداء أهمية كبيرة في المؤسسة لأنها تسمح بمعرفة الإنحرافات ومعالجتها حيث يستهدف تقييم الأداء تحقيق مجموعة من الأهداف قد تكون خاصة بالمؤسسة أو العاملين أو المديرين.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء تتمثل أهمها فيما يلي:

التعريف الأول:

تقييم الأداء هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الإستمرار للمؤسسة[1].

التعريف الثاني:

يعرف على أنه معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على المؤسسة نفسها[2].

التعريف الثالث:

يقصد به قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها،أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء[3].

التعريف الرابع:

محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المؤسسة حاليا وفي المستقبل[4].

---

[1] . عبد السلام أبو قحف، "**أساسيات التنظيم والإدارة**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص483.

[2] . عقيل جاسم عبد الله، "**مدخل في تقييم المشروعات**"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص18.

[3] . سلامة السعيدي، "**التقييم ودمجه في تخطيط المشاريع**"، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة 31أكتوبر إلى 3نوفمبر 1989، ص487.

[4] . الصيرفي مُحَمَّد، "**قياس وتقويم أداء العاملين**"، ط1، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص84.

التعريف الخامس:

إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الإنحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الإنحرافات وأساليب معالجتها [1].

ومما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الإقتصادية في تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تنبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دارسة درجة التناسق بين مختلف العوامل للتعرف على مدى استخدامها وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف وتتجلى أهمية تقييم الأداء كما يلي[2]:

– تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى المراكز المسؤولة التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية؛

– تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الإستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية؛

– تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم؛

– المساعدة على وجود نوع من الإقتناع الوظيفي يتعرف المدير على كيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز كما أنها تساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية؛

– تمد مؤشرات تقييم الأداء بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين المختلفة داخل المؤسسة وكذلك بين مؤسسات الأعمال بعضها البعض؛

–تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الإنحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك؛

---

[1] . كاظم جاسم العيساوي، **"الإقتصاد الإداري"**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص250..

[2] . علي غربي وآخرون، **"تنمية الموارد البشرية"**، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص ص139،140.

– يساعد التقييم المستمر للأداء في التعرف على الصعوبات والمشاكل في كل مرحلة من المراحل المختلفة لعملية التقييم.

كما تتجلى أهمية تقييم الأداء في كونه يساعد في[1]:

– الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في سيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المماثلة لها؛

– الإفصاح عن درجة الموائمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة؛

– توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة؛

– توجيه العاملين في أداء أعمالهم؛

– توجيه إشراف الإدارة العليا؛

– توضيح سير العمليات الإنتاجية.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة،والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم،تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

أولا.على مستوى المؤسسة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المؤسسة مايلي:

– تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا،ولذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة[2]؛

– تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء، بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية،.فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية التدريب، الحوافز،الترقية،تخطيط القوى العاملة[3].

ثانيا.على مستوى المديرين:

– التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛

---

[1] . عمر تمجغدين، **مرجع سابق**، ص61.

[2] . سهيلة محمد عباس، "**إدارة الموارد البشرية مدخل استيراتيجي**"، ط1، دار النشر، الأردن، 2003، ص139.

[3]. Pascal Noferi: "**gestion des ressources humaines et competitivité de l'entreprise**", uimm, paris, 1987, p63.

– تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين؛

– مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى[1].

ثالثا.على مستوى العاملين:

1– تنمية الإحساس بروح المسؤولية: من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، تقع تحت عملية التقييم،الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

2– مقياس لأدائهم: حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المؤسسات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض[2].

3– تسيير وتطوير قدراتهم ومهارتهم: حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق القيمة في المؤسسات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها[3].

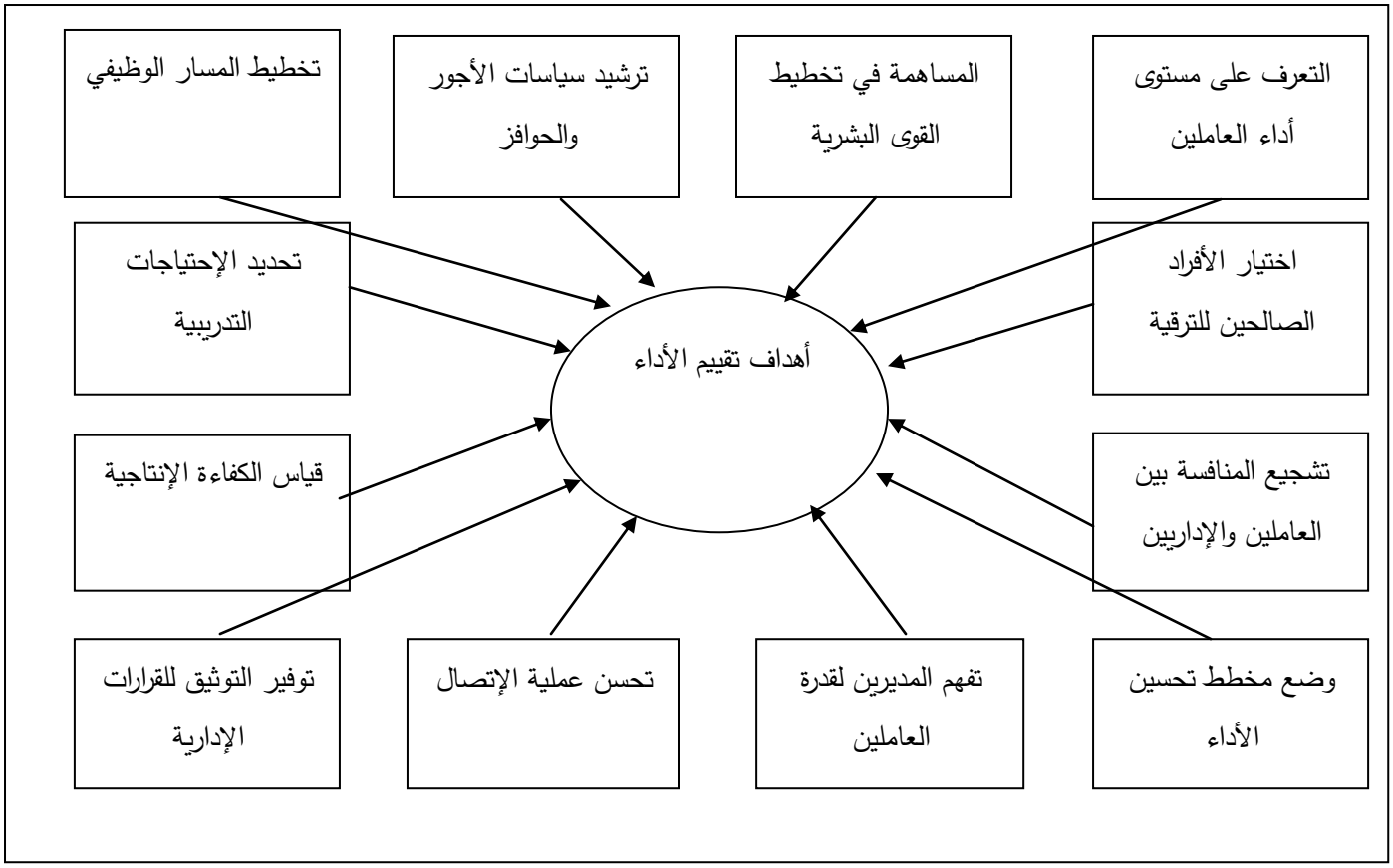
والشكل التالي يوضح أهداف تقييم أداء العاملين:

[1] . محمد سعيد سلطان، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،2003، ص295.

[2]. Besseyer des hortes: "**Gérer les ressources humaines dans l'entreprise**": concept et outil, Edition d'organisation, paris, 1992, p111.

[3] . Jacqueline(b), Françoise(k), Martin(m), "**la fonction des ressources humaines**", Edition dunod, paris, 2004, p23.

الشكل 06: أهداف تقييم الأداء



المصدر: سالم عواد الشمري، "**الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة السعودية، 2009، ص89.

المطلب الثاني: أسس ومراحل تقييم الأداء

تقوم عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس بشكل صحيح كما أنها تمر بعدة مراحل.

الفرع الأول: أسس تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس التي لابد من اعتمادها في تقييم الأداء في المؤسسة منها:

أولا– تحديد أهداف المؤسسة:

لكل مؤسسة عددا من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقيتها، فالتحديد الدقيق لأهداف المؤسسة أمر مهم لأنه من الضروري تقييم أهداف المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الأقسام الرئيسية في المؤسسة وقد تعارض الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المؤسسة التي يجب أن تحدد

الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي[1]:

* المجال التسويقي؛

*مجال التجديد والابتكار وزيادة الإنتاجية؛

* القيمة المضافة؛

* الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل؛

* الربحية؛

* أداء العاملين وتطويرهم؛

* المسؤولية تجاه المجتمع؛

* الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

ثانيا– تحديد الخطط التفصيلية:

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.

وعلى هذا الأساس فإنه لابد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي[2]:

– ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط؛

– ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع؛

– ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف والذين سوف يساهمون في تنفيذها فمن حدود مسؤولياتهم؛

– أن تكون هاته الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

ثالثا– تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى ويتجسد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما[3]:

– اجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.

---

1. عقيل جاسم عبد الله، **مرجع سابق**، ص192.
2. كاظم جاسم العيساوي، **مرجع سابق**، ص254.
3. عمر تمجغدين، **مرجع سابق**، ص63..

– إذا اقتصرت عملية التقييم على دارسة الأداء الإجمالي للمؤسسة فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة وكذلك تفسير الإنحرافات عنها وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

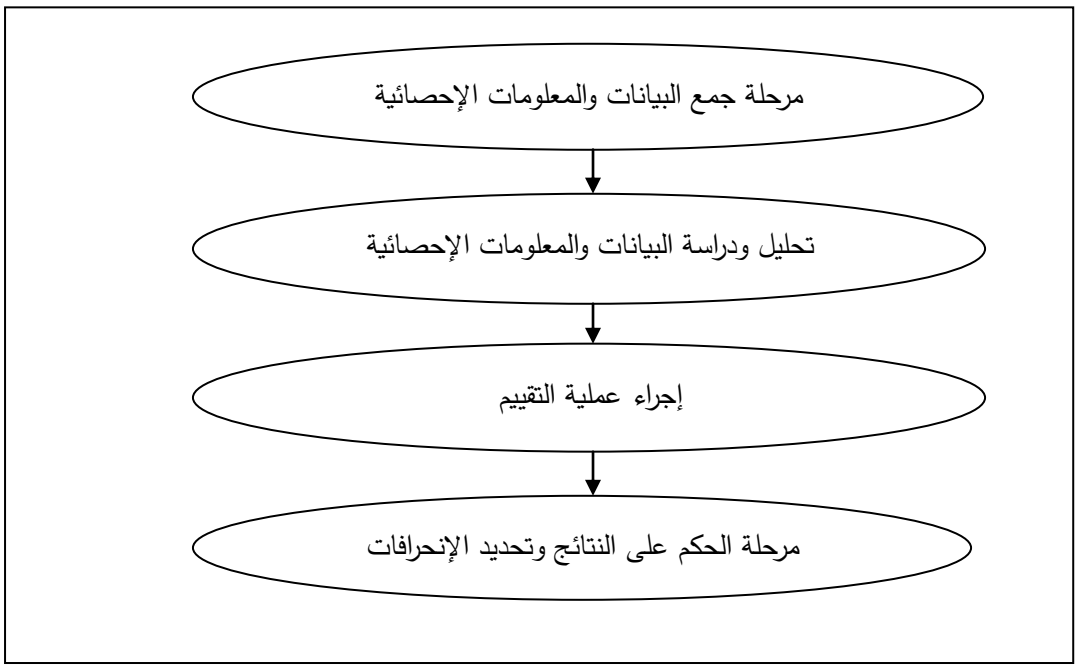
رابعا– تحديد معايير الأداء:

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم الجوانب في عملية التقييم كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه فهناك عدة معايير تؤخذ بعين الإعتبار عند المفاضلة بينها مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها [1].

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل 07: مراحل تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين.

[1] . عقيل جاسم عبد الله، **مرجع سابق**، ص196.

من خلال الشكل السابق يمكن توضيح مراحل عملية تقييم الأداء كما يلي[1]:

أولا.مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة كمية/ أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك أن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب الأخذ بعين الإعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة.

ثانيا.تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

إنه لابد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

ثالثا.إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة على أن تشمل عملية التقييم للنشاط العام للمؤسسة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الإعتماد عليها.

رابعا.مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الإنحرافات:

في هذه المرحلة يتم تحديد الإنحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الإنحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع ينعكس بظهور بعض الإختناقات، ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية[2]:

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ؛
- التعرف على معايير ومقاييس تقييم الأداء؛
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط؛
- تحديد الإنحرافات وأسبابها والماركز المسؤولة عنها؛
- معالجة تلك الإنحرافات.

المطلب الثالث: مستويات ومتطلبات تقييم الأداء

تقوم عملية تقييم الأداء على ثلاث مستويات في المؤسسة تتمثل في المستوى الكلي، الأنشطة الرئيسية والعاملين ،كما أنها تتطلب مجموعة من الشروط من أجل الوصول للنتائج المطلوبة.

---

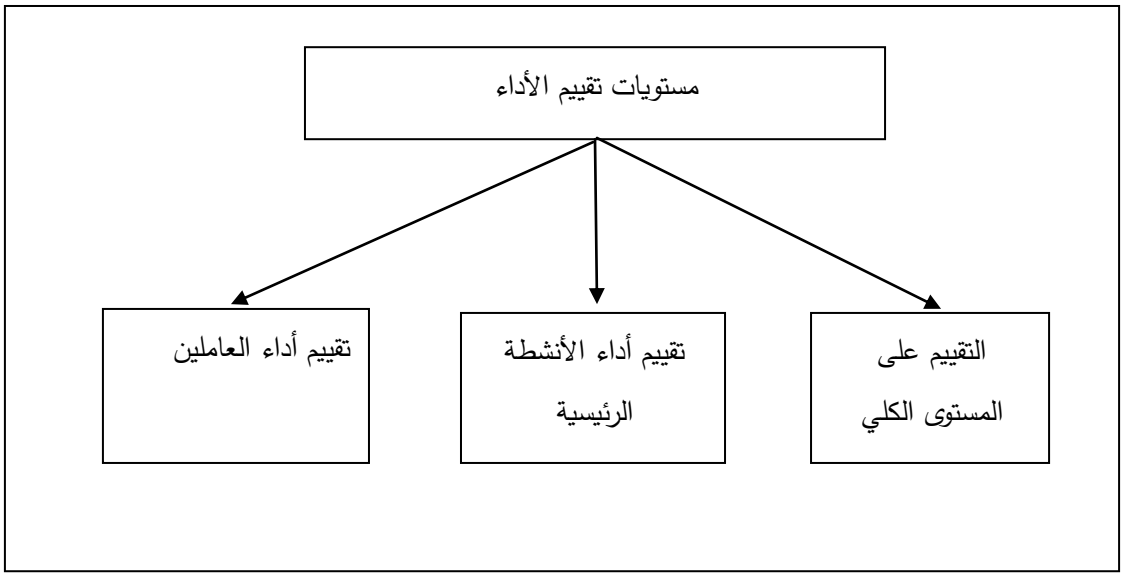
[1]. مجيد الكرخي، "**تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص39.

[2]. كاظم جاسم العيساوي، **مرجع سابق**، ص252.

الفرع الأول: مستويات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء على عدة مستويات سواء التقييم على المستوى الكلي، تقييم أداء الأنشطة الرئيسية أو تقييم أداء العاملين. ويمكن توضيح مستويات تقييم الأداء في الشكل التالي:

الشكل08: مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، "**كيف نقيم أداء الشركات والعاملين**"، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص15.

من خلال الشكل السابق تتضح المستويات الخاصة بتقييم الأداء كما يلي[1]:

أولا.تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة:

إن أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:

1- **الفعالية**: وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين رضا العملاء.

2- **الكفاءة**: وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوارن المخزون، المبيعات لكل عامل استغلال العمالة المهنية.

3- **التقدم في العمل**: ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات.

[1] . زهير ثابت، "**كيف نقيم أداء الشركات والعاملين**"، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص15.

ثانيا.تقييم أداء الأنشطة الرئيسية:

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة كما يلي[1]:

1- تقييم الأداء الإنتاجي: يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

2- تقييم الأداء التمويلي: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الإستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، وأهم مؤشرات هذا الأداء مايلي[2]:

***مؤشرات سوق المال:** وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم.

* **مقاييس الربحية:** وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية.

* **مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو:** وتشمل الرفع المالي، وتكلفة رأس مال المؤسسة.

3- تقييم الأداء التسويقي: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات[3]:

- معدل نمو المبيعات؛
- الحصة السوقية؛
- كفاءة منافذ التوزيع؛
- حساسية السعر.

ثالثا.تقييم أداء العاملين "الموارد البشرية": يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى فالأهداف المالية وأهداف الإنتاج والتسويق لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، فبقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية ويمكن ابراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية[4]:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه؛

---

[1] . **المرجع نفسه**، ص59.

[2] . .نبيل مرسي خليل، "**دليل المدير في التخطيط الإستراتيجي**"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص213.

[3] . **المرجع نفسه**، ص232.

[4] . زهير ثابت، **مرجع سابق**، ص91.

- يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد أن يتم التقييم بشكل مستقل؛
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء؛
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.

الفرع الثاني: متطلبات تقييم الأداء

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسات تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم ألى مستوى مقبول من الدقة الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الإنحرافات وتحديد المسؤوليات وكذا الإرتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط مايلي[1]:

- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الإقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف دون أي تدخل بينهم؛
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة؛
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الجوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة جدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والإرتفاع بها إلى المستوى المرسوم؛
- أن يتوفر للوجدة الإقتصادية نظاما فعالا متكاملا للمعلومات و البيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب ، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

المطلب الرابع: تحسين الأداء

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة وإنما بتحكم المؤسسة في أدائها باعتباره العنصر الأهم في معالجة المشاكل التي تواجهها ، الحديثة والمتقدمة إضافة إلى أن هناك دوافع تدفع المؤسسة من أجل تحسين أدائها.

الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء

هناك تعاريف متعددة لتحسين الأداء أهمها:

التعريف الأول:

تحسين الأداء هو طريقة مؤسسة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية مؤسسة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء المنظمي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء[2].

---

[1] . مجيد الكرخي، **مرجع سابق**، ص42.

[2] . عبد الجليل الشوامرة، "**استراتيجية تحسين وتطوير الأداء**"، منتدى التربية والتعليم.

التعريف الثاني:

تحسين الأداء هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنلوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى[1].

وتقوم عملية تحسين الأداء على المبادئ التالية[2]:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل (داخلي/خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

الفرع الثاني: دوافع تحسين الأداء

توجد مجموعة من تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها أهمها:

أولا.دوافع التحسين المستمر:من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر: معدلات التغير السريعة، المنافسة، المحافظة على المكانة والإهتمام بالجودة[3].

1- معدلات التغير السريعة: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندما تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الإبتكار[4].

2- الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

---

[1] . عبد الحكم أحمد الخزامي، "**تكنلوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**"، جزء3، مكتبة ابن سيناء، القاهرة، 1999، ص11.

[2] . بلال خلف السكارنة، "**اتجاهات حديثة في التدريب**"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص117.

[3] . عادل زايد، "**التنظيم المتميز الطريق إلى مؤسسة المستقبل**"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10.

[4] . مومن شرف الدين، **مرجع سابق**، ص ص55،56.

3- الإهتمام بالجودة: ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة[1].

4- المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجودة بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

ثانيا.المسؤولية الإجتماعية والتنمية المستدامة: وتعرف المسؤولية الإجتماعية بأنها الإدماج الإختياري من طرف المؤسسات بالإهتمام بالمشاكل الإجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة[2].

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الإستجابة للحاجات الإجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الإجتماعية.

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن أدائها ما يلي[3]:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- التحكم في المخاطر وأيضا في التكاليف البيئية والإجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
- الإستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الإقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة؛ أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات العالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاث أهداف هي الفعالية الإقتصادية، المساواة الإجتماعية والحفاظ على البيئة.

الفرع الثالث: نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الإنحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الإنحراف[4].

---

[1] . محفوظ أحمد جودة، "**إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص ص22،23.

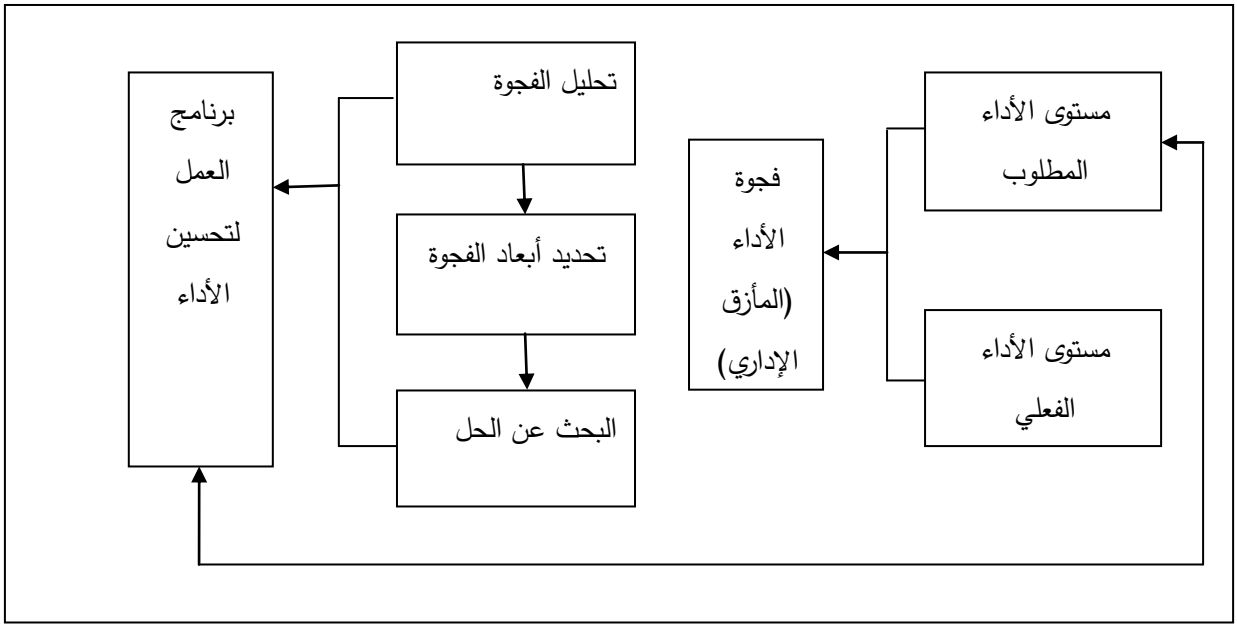
[2] . تامر ياسر البكري، "**التسويق والمسؤولية الإجتماعية**"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص ص13-15.

[3] . Alain JOUNOT, "**100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable**", AFNOR, Paris, 2010, pp.15,16.

[4] . شريفي مسعودة و دولي سعاد، "**تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي**"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10و11 نوفمبر 2009، ص4.

وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء:

الشكل09: نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، "**إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**"، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة،2002،ص147.

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي[1]:

الخطوة الأولى تحليل الأداء: يتم تحليلالأداء باختيار المؤسسة ضمن أولياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

الخطوة الثانية البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بينالأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

الخطوة الثالثة اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للإستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وعادة ما تكون الإستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة وعادة ما يؤدي التدخل

[1] . مومن شرف الدين، **مرجع سابق**، ص58.

الشامل إلى التغيير، وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز التنفيذ ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية ومحاولة الإهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية للمؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية متميزة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والإستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد[1].

وفي الأخير يمكن القول أن عملية تقييم الأداء الكلي للمؤسسة تسمح بمعرفة مواطن الخلل والإنحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك، إلا أن هذه العملية لها أسسها التي تستند إليها وتمر بالعديد من المراحل، وبعد عملية التقييم للأداء فإنها تأتي عملية التحسين حيث أن هذه الأخيرة تقوم بالعديد من الدوافع التي تدفع بالمؤسسة إلى التحسين.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء

تسعى جميع المؤسسات دائما إلى تحسين أدائها من أجل تحقيق التميز، وتلجأ في الوصول إلى ذلك إلى استخدام وسائل متعددة ومتنوعة حيث تعتبر إدارة المعرفة من أهم هذه الوسائل تساعد في الوصول إلى ذلك من خلال تحقيق الإبداع والإبتكار، فكل منهما أمر ضروري للمؤسسات إذا أرادت البقاء والإستمرار والإزدهار، لكون كل منهما يكتسي أهمية بالغة نظرا لاختلاف أنواعهما وتعدد وتنوع مصادرهما، كما تسهم إدارة المعرفة إلى جانب تحقيق الإبداع والإبتكار في تطوير المنتجات التي من خلالها تستطيع المؤسسة الإستمرار في السوق، إضافة إلى ذلك تساهم إدارة المعرفة أيضا المؤسسات في تطوير عملياتها سواء كانت هذه الأخيرة رئيسية أو مساعدة.

[1] . مومن شرف الدين، **مرجع سابق**، ص59.

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في الأداء

لتبيين العلاقة بين إدارة المعرفة وبين الأداء، تم دراسة إدارة المعرفة وربطها بأبعاد الأداء الثلاث المتمثلة في العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو.

الفرع الأول: دور إدارة المعرفة بالعمليات الداخلية

إن هذا المدخل في الأساس هو مدخل كفاءة، حيث يركز على مدى امتلاك المؤسسة لعمليات داخلية كفؤة ومرنة، مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوي عال من المخرجات الجيدة وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين.

ومع أهمية نموذج العمليات الداخلية حسب الاستخدام الكفء للموارد تناغم الوظائف الداخلية نستنتج أنها طرق لقياس الفعالية.

إلا أن هذا النموذج يمثل نظرة ضيقة لفعالية المنظمة بسبب قصوره على قياس علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية[1].

أن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، ووجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، وفضلا على تشارك العاملين وتفاعلهم، إذ تقود تلك العمليات إلى إحداث التناسق والتناغم فيما بينهم[2].

الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة برضا الزبائن:

في المؤسسات الحديثة يوجد مبدأ اعرف زبونك وتعني أن تعرف زبونك وأهم مصادر عوائدك، وإدارة المعرفة هي الوسيلة الأساسية في الوصول الملائم إلى الزبون و إقامة علاقة قوية معه.

والزبون في إدارة المعرفة يعني مصدرا مهما من مصادر المعرفة ويجب على المنظمة كيفية الحفاظ عليه وإرضائه.

الفرع الثالث: دور إدارة المعرفة في التعلم والنمو

إن عملية التعلم هي عملية تفاعل بكل مايعنيه هذا التفاعل من عملية تنفيذية واجتماعية، ويحفز التعلم ويعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، وهذا ما يمكن أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد تكنولوجيا

---

[1]. وصفي الكساسبة، **"تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنلوجيا المعلومات"**، ط1، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص98.

[2]. قلبو حسينة، **"دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي"**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص ص60،61.

جديدة في المنظمة أو عند المشاركة في فريق متعدد الإختصاصات، ويجب أن يتم تحفيز التعلم في ظروف عمل وأداء أفضل في أي وقت وبلا انقطاع وفي كل مكان في المؤسسة.

إن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يمكن من تأمين وايجاد البيئة المناسبة التي تسمح للعاملين بإظهار كل ما لديهم من إبداعات إ وتمكنهم من إضافة قيمة.

وتسعى المؤسسات للوصول إلى الحد الأعلى من التطبيقات والإبداعات المعرفية التي يمتلكها العاملون، ولكن عليها أن تواجه تحديات تأمين الثقافة المناسبة.

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والإبتكار

يعتبر كل من الإبداع والإبتكار من أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، فالمؤسسات دائما بحاجة إلى تطوير مخرجاتها وأساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق التفوق والتميز، لذلك يعتبر كل من الإبداع والإبتكار من أهم العناصر التي تمكنها من تحقيق ذلك، حيث يكتسي كل منهما أهمية بالغة نظرا لتعدد تصنيفاتهم واختلاف مصادرهم.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع والإبتكار

هناك عدة تعاريف للإبداع والإبتكار تتمثل أهمها فيما يلي:

أولا.تعريف الإبداع:

هناك عدة تعاريف للإبداع تتمثل فيما يلي:

التعريف الأول:

الإبداع هو تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما[1].

التعريف الثاني:

الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من النمط العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير[2].

التعريف الثالث:

الإبداع هو عبارة عن خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية، أو كما هو معروف ومتداول " التفكير خارج المربع أو خارج الصندوق"[3].

---

[1] . خراز الأخضر، "**دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص30.

[2] . رفعت عبد الحليم الفاعوري، "**إدارة الإبداع التنظيمي**"، دار المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص3.

[3] . محمد زويد العتيبي، "**الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري**"، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص25.

التعريف الرابع:

الإبداع هو المزيج من القدرات أو الإستعدادات والخصائص الشخصية التي وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم[1].

التعرف الخامس:

الإبداع هو عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوبا أو عملية جديدة وغيرها، ويعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة والمجتمع بشكل عام[2].

وكتعريف شامل: الإبداع هو القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون بطريقة غير مألوفة، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة و جديدة انطلاقا من عناصر موجودة أصلا.

ثانيا. تعريف الإبتكار:

هناك تعاريف متعددة للابتكار تتمثل أهمها فيما يلي:

التعريف الأول:

الإبتكار هو جلب فكرة وجيهة تطبق بنجاح في السوق [3].

التعريف الثاني:

الإبتكار هو التعامل مع شيء جديد لم يسبق اختياره[4].

التعريف الثالث:

الإبتكار هو توجيه القدرات العقليّة وتسخيرها في إيجاد فكرة جديدة، ويمكن تطبيقها[5].

التعريف الرابع:

الإبتكار هو التوصل إلى شيء جديد أو فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو نظرية أو مزج بين عناصر موجودة بطرق جديدة لتكوين نسق جديد منها[6].

التعريف الخامس:

---

1 . نيفين حسين محمّد، "**دور الإبداع والإبتكار المستثمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسساتالإقتصادية والدول**"، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص4.

2 . .حسين حريم، "**السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في مؤسسات الأعمال**"، دار الحامد للنشر، عمان، 2004، ص346.

3 . علاء محمّد قنديل، "**القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار**"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص122.

4 . مدحت أبو النصر، "**الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة**"، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص369.

5 . حباينة محمّد، "**دور التعلم في نشر الإبتكار وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة**"، مجلة الإصلاحات الإقتصادية، المدرسة العليا للتجارة، العدد11، 2011، ص82.

6 . علاء محمّد قنديل، **مرجع سابق**، ص123.

الإبتكار هو ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد ومادة الخبرة [1].

وكتعريف شامل: الإبتكار هو القيام بشيء جديد ومختلف بدلا من استخدام الشيء نفسه، بما يتناسب مع متطلبات المستهلك واحتياجاته.

ثالثا.أهمية الابداع والابتكار:

يكتسي الإبداع والإبتكار أهمية بالغة، هذه الأهمية تتجلى في النقاط التالية[2]:

– **خفض التكاليف**: ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل) أو عمليات أكثر دقة (خفض التلف وإعادة العمل والتخلص من التالف)؛

– **زيادة الإنتاجية**: الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، وعملية الإبداع والإبتكار لها تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة، مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة الإنتاج؛

– **تحسين الأداء**: تعمل عملية الإبداع والإبتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير فالتسويق الإلكتروني على سبيل المثال ساعد على تحسين الأداء في ادارة العلاقات مع الزبون، وبناء قواعد بيانات على الزبائن، لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآلي، وفي كل مكان مع الزبائن للإستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل؛

– **ايجاد المنتجات الجديدة وتطويرها**: الإبداع والإبتكار في المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنها؛

– **ايجاد أسواق جديدة**: الإبتكار الجذري اليوم للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، لذا فهي تخصص مبالغ كبيرة للوصول إلى هذه المنتجات التي تصنع أسواقها الجديدة.

– **ايجاد فرص العمل الجديدة**: تسهم الإبداعات والإبتكارات الجديدة في انشاء المؤسسات وخطوط الإنتاج والخدمات التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الإقتصاد الوطني في كل بلد.

---

[1] . حسين عبد العزيز الدريني، "**الإبتكار تعريفه وتنميته**"، جامعة قطر، قسم علم النفس التعليمي، 1982، ص162.

[2] . أسامة مُحَّد خيري، "**إدارة الإبداع والإبتكار**"، ط1، دار الراية للنشر، عمان، 2012، ص ص73،74.

الفرع الثاني: أنواع ومصادر الإبداع والإبتكار

تختلف وتتعدد أنواع ومصادر الإبداع والإبتكار يمكن إيضاحها فيما يلي:

أولا. أنواع الإبداع والإبتكار

1- أنواع الإبداع

يأخذ الإبداع عدة أشكال وهذا راجع لطبيعته واتساع مجاله وبصفة عامة يمكن التمييز بين خمسة أنواع للإبداع هي:

- **الإبداع التعبيري**: يعني الطريقة التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاولة مهنة معينة أو ممارسة فن من الفنون، وغالبا ما يكون هذا النوع في مجال الأدب والفن والثقافة[1].
- **الإبداع الفني**: وهو ناتج عن نمو الإبداع التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة وبأساليب مطورة غير مكررة لا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج سوى من عمل الآخرين، غالبا ما يكون هذا النوع من مجال تقديم منتجات جديدة أو تقديم اضافات عليها مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها[2].
- **الإبداع الإختراعي**: ويعني انتاج شيء لم يكن موجودا من قبل، هذا النوع من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة مألوفة بين أجزاء وعناصر موجودة من قبل وادخال تعديلات عليها فيجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر[3].
- **الإبداع المركب**: وهو الذي ينشأ عن تجميع غير عادي بين الأشياء فيأخذ الشخص أفكارا مختلفة ويضعها في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة[4].
- **-الإبداع الإنبثاقي(الإستحداث)**: وهو استخدام شيء موجود فعلا، ولكنه يطبق في مجال جديد أو ينظر إليه بطرق وزوايا جديدة والإبداع هنا يتمثل في القدرة على فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها[5].

2- أنواع الإبتكار:

يوصف الإبتكار بأنه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد لذا سيتم التطرق لأهم أنواعه فيما يلي[6]:

❖ **الإبتكار وفقا لمجاله**: يمكن التمييز بين نوعين من الإبتكار وفقا لهذا التصنيف كما يلي:

---

1. سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، "**إدارة الإبداع والإبتكار**"، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2009، ص54.
2. طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع**"، ط3، دار مهندسو الحياة، الكويت، 2004، ص88.
3. سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، "**التطوير التنظيمي**"، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، 2010، ص180.
4. سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، **مرجع سابق**، ص54.
5. سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، **مرجع سابق**، ص181.
6. زاهد محمد الديري، "**السلوك التنظيمي**"، ط1، دار السيرة للنشر، عمان، 2011، ص298.

أ- الابتكار التكنولوجي: يتمثل الإبتكار التكنولوجي في طرح منتجات أو خدمات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو ادخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية أو اجراء تحسينات عليها أو استخدام التكنولوجيا المتطورة.

ب- الإبتكار الإداري: ويشتمل على تغيرات الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة الجديدة أو نظم رقابية متطورة وغيرها.

❖ **الإبتكار وفقا لمدى التأثير:** يمكن التمييز بين نوعين هما[1]:

- الإبتكار الجذري: يتم في التوصل إلى عملية أو منتج جديد يختلف بشكل كلي عما سبقها من ابتكارات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية وقفزة نوعية في السوق، وتتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء بها السابقون.

- الإبتكار التدريجي: يمثل منتج في التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدريجي وذلك عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة المتتالية التي يتم ادخالها على المنتجات المتداولة والتي تؤدي إلى تحقيق ابتكار جذري.

❖ **الإبتكار وفقا لاستعماله والغرض منه:** ويقسم إلى نوعين هما[2]:

أ- ابتكار المنتجات: وهو إحدى الطرق التي تتكيف بها المؤسسة مع التغيرات في بيئتها، من خلال طرح منتجات جديدة سواء كانت سلع أو خدمات أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.

ب- ابتكار العمليات: يشير إلى ادخال أساليب عمل جديدة أو اجراء تحسينات على العملية الإنتاجية.

3- مصادر الإبداع والإبتكار:

تتمثل أهم المصادر الرئيسية للإبداع والإبتكار فيما يلي[3]:

* **المصدر الفجائي أو غير المتوقع:** يشمل هذا المصدر على ثلاثة عناصر تتمثل في النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي.

* **مصدر التعرض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون:** إذ أن هذا التعارض يؤشر أن هناك فرصة للإبداع والإبتكار، ويضم هذا المصدر ما يلي:

- الوقائع الإقتصادية المتعارضة كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية؛
- تعارض الواقع والإفتراضات المتعلقة به؛
- التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية؛
- التعرض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وايقاعها؛

---

[1] . Gareth jones , **"organizational theory and change"**, pearson education , 4th edition new jersey, 2004, P425.

[2] . حسين عجلان حسن، **"استراتيجيات الإدارة المعرفية مؤسسات الأعمال"**، ط1، دار اثراء للنشر، الأردن، 2008، ص47.

[3] . أسامة محمد خيري، **مرجع سابق**، ص76 .

* **الإبداع والإبتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات:** أي الحاجة إلى طريقة وبما أن الحاجة هي أم الإختراع لذا فإنها تمثل فرصة كبرى للإبداع والإبتكار.

* **بنية الصناعة والسوق:** إذ لا بد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة كبيرة للإبتكار، يضم هذا المصدر عدة عناصر تتمثل فيما يلي: الإستجابة السريعة للتغيير التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغيير الصناعة.

* **العوامل السكانية:** وهي التحولات التي تطرأ على السكان وتنوعهم وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، ان تبدل العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصا للإبداع والإبتكار والأسواق والقطاعات السوقية الجديدة.

* **تبدل الإدراك والرؤية:** حيث أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا للإبداع والإبتكار، وأن توقيت ذلك في كثير من الأحيان يعتبر مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الإبتكار في الوقت الملائم مع قدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.

* **المعرفة الجديدة:** الإبداع والإبتكار والقائمين على المعرفة بكل تجلياتها العلمية والإجتماعية يمثل مصدار مهما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

الفرع الثالث: أثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع والإبتكار في المؤسسة:

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المؤسسات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولا، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة، وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة وبما يجعله مصدر الخلق والقيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق الإبداع في المؤسسة[1].

وبمقدور المؤسسة تحقيق الإعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الإبتكار في المؤسسة، وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الإبتكار[2].

---

[1] . علي عبد الله، مداخلة حول "**إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمؤسسة** "ضمن المؤتمر الدولي، جامعة البليدة، (دون ذكر السنة)، ص12.

[2] . مُحَمَّد زرقون والحاج عرابة، "**أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية**"، مجلة جامعة ورقلة، العدد الأول، ديسمبر، 2014، ص ص58،59.

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات

يمثل المنتج حلقة وصل بين المؤسسة وأسواقها، وبذلك يعتبر عنصر مهما وأساسيا لنمو المؤسسة والوصول لأهدافها، لذلك أصبح لازما على المؤسسات أن تقوم بتطوير منتجاتها حتى تستطيع الإستمرار في السوق وتختلف أنواع المنتجات فهناك منتجات مبتكرة، ومنتجات جديدة، بالإضافة إلى المنتجات الحالية للمؤسسة، حيث تساعد ادارة المعرفة هي الأخرى المؤسسات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة.

الفرع الأول: مفهوم المنتج

المنتج هو العنصر الذي يحافظ على حيوية وتجدد المؤسسات، ويعبر عن قدرتها الإنتاجية والتسويقية والإبتكارية

أولا. تعريف المنتج

هناك عدة تعاريف متعددة للمنتج أهمها:

التعريف الأول:

المنتج هو مجموعة من الخصائص المادية والكيميائية المجتمعة في شكل محدد لإشباع حاجة معينة[1].

التعريف الثاني:

المنتج هو أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الإستهلاك أو الإستخدام أو الحيازة أو الإشباع لحاجة معينة أو رغبة معينة[2].

التعريف الثالث:

المنتج هو الترجمة الفيزيائية والمادية للمؤسسة فقد يكون فكرة، سلعة، خدمة، أو المزيج بين العناصر الثلاثة[3].

كتعريف شامل المنتج هو شيء مادي أو غير مادي يشتمل على مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة، يمكن أن يكون فكرة، سلعة أو خدمة تعرضه المؤسسة في السوق لغرض إشباع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.

ثانيا.تعريف المنتج الجديد:

للمنتج الجديد تعاريف عديدة تتمثل فيما يلي:

---

[1] . نجم عبود نجم، "**إدارة الإبداع والإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص254.

[2] . غنية فيلالي، "**أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الإقتصادية**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الإ جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص59.

[3]. pierre louis dubois et alain jolibert, "**le marketing fondaments et pratique**", èdition economica, paris, 1998, p283.

التعريف الأول:

المنتج الجديد هو كل سلعة تعتبر جديدة من قبل المستهلكين أو ليس للمؤسسة خبرة سابقة لها[1].

التعريف الثاني:

المنتج الجديد هو الذي يقدم لأول مرة ولا يوجد له بديل في السوق[2].

التعريف الثالث:

هو السلعة التي تؤدي وظيفة أو منفعة جديدة، كما تمثل تطورا هاما بالمقارنة مع السلع الحالية من وجهة نظر المستهلك المستهدف[3].

كتعريف شامل المنتج الجديد هو ذلك المنتج المختلف، المطور والمحسن ويعتبر جديدا على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، تقدمه المؤسسة ليقدم منافع جديدة تتماشى مع حاجات ورغبات العملاء الحالية والمرتقبة.

هناك ثلاث فئات للمنتج الجديد هي[4]:

– **منتجات الإبتكار الجذري:** وهي منتجات مبتكرة وفريدة وحقيقية، والمنتجات في هذه الفئة تختلف بشكل جوهري عما هو موجود حاليا من منتجات.

– **المنتجات المقلدة:** وهي تلك المنتجات التي تكون جديدة بالنسبة للمؤسساتالتي تدخلها في الإنتاج لأول مرة ولكنها لا تكون جديدة في السوق، هذه المنتجات ليست ابتكارية ولكنها تدخل ضمن التقليد الإستنساخي.

– **منتجات الإبتكار التدريجي(التحسيني):** وتتمثل في تغييرات المنتجات الحالية التي تؤدي إلى التميز الواضح بينها ويدخل ضمن هذه الفئة التغيرات في النماذج السنوية للمنتجات.

الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة على المنتجات

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المؤسسة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة، هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من ادارة المعرفة، حيث تساعد عمليات ادارة المعرفة مؤسساتالأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها إجراء التحسينات والتطورات على المنتج النهائي،

---

[1] . زياد محمد الشرمان وعبد السلام عبد الغفور، "**مبادئ التسويق**"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص143.

[2] . شريف أحمد شريف العاص، "**التسويق**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص221.

[3] . زياد محمد الشرمان وعبد السلام عبد الغفور، **مرجع سابق**، ص143.

[4] . .نجم عبود نجم، **مرجع سابق**، ص ص 256،257.

وتتمثل هذه التحسينات في المتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات، وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة (وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المؤسسة) بغية تحقيق هذه المؤشرات، وتؤثر ادارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى[1].

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات

إضافة إلى تطوير المنتجات تساعد ادارة المعرفة أيضا على تحسين وتطوير العمليات المختلفة في المؤسسة سواء كانت هذه العمليات رئيسية أو مساعدة، لذلك سيتم تخصيص هذا المطلب لدارسة وتحديد دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات ومن ثم دورها في تحسين الأداء.

الفرع الأول: تعريف العملية

هناك عدة تعاريف للعملية تتمثل أهمها فيما يلي:

التعريف الأول:

العملية هي مجموعة من أنشطة تحقيق القيمة التي تحول المدخلات إلى مخرجات[2].

التعريف الثاني:

العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية، والتي تشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي ومعرف بصفة واضحة[3].

التعريف الثالث:

العملية هي مجموعة الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات[4].

كتعريف شامل: العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، تهدف إلى خلق قيمة مضافة من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات.

---

1. على عبد الله، **مرجع سابق**، ص13.
2. نبيل محمد مرسي، "**استراتيجية الإنتاج والعمليات**"، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص24.
3. Fabienne GUERRA, "**Pilotage stratégique de l'entreprise**", DeBoeux, Bruxelle, 2007, P38.
4. Henri MITONNEAU, "**Réussir l'audit des processus**", 2ème éditon, AFNOR, Paris, 2006, p.08.

الفرع الثاني: أنواع العمليات

يمكن التمييز بين ثلاثة فئات من العمليات كما يلي[1]:

– **العمليات التشغيلية:** تسمى أيضا بعمليات الإنجاز لأنها تساهم مباشرة بالإنجاز، أي بالمنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي بداية من تحديد حاجاته إلى غاية الإشباع، أي العمليات المرتبطة بدورة حياة المنتج، البحث والتطوير، الشراء الإنتاج، الإمداد، خدمات ما بعد البيع.

– **عمليات الإدارة:** هذا النوع من العمليات لها هدف قيادة جميع العمليات، بتحويل المعلومات إلى أوامر وتوجيهات وهي تسمح بتوجيه وضمان التكامل بين جميع العمليات، كما تسمح بقيادة المؤسسة إلى تحسين قدرتها على التطور إجابا والتأكد من أن القرارات مترابطة مع الأهداف كإعداد وتنفيذ الإستراتيجية، قيادة الأنشطة وإدارة التحسين المستمر وتكون تحت التصرف الكامل لفريق الإدارة.

– **عمليات الدعم:** هي تلك العمليات التي هدفها تقديم الرسائل اللازمة لباقي العمليات وتساعدها بممارسة نشاطها بصفة عادية وعلى الرغم من أنها لا تساهم مباشرة في إعطاء القيمة، فهي لازمة للسير المستمر للمؤسسة وهي مرتبطة ببعض الوظائف مثل: التكوين، الإعلام الآلي، وتشمل بصفة خاصة الموارد البشرية، الموارد المالية، التركيبات والصيانة...الخ.

الفرع الثالث: أثر إدارة المعرفة على العمليات

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المؤسسة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل: الإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل: العلاقات العامة، الصيانة، الخدمات، البحث والتطوير...الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال، أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المؤسسة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتختزنها نظمها إلى معرفة واضحة موثوقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الإستخدام تمارس هذه تأثيرها الواضح على فعالية وكفاءة المؤسسة ودرجة الإبداع والإبتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المؤسسة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة وبالتأكيد أن انجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية إن هذه النتائج تتحقق في المؤسسة لأن ادارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المؤسسة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط

[1] . مومن شرف الدين، **مرجع سابق**، ص20.

وجعل هذه الخطط أكثر استقرارا وبالمقابل فإن ادارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة وإفشال خططها الإنتاجية ونستطيع أن نوجز أثر ادارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي[1]:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والإنفتاح أكثر في الإستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق؛
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛
- تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

وفي الأخير يمكن القول أن لإدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق العمليات الداخلية،تحقيق رضا الزبائن والتعلم والنمو، تحقيق الإبداع والإبتكار، وذلك لكون كل منهما يسهم وبشكل كبير في تحسين نتائج المؤسسة تحقيق التميز والريادة عن طريق خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية كما تساعد إدارة المؤسسات في تطوير المنتجات من خلال تحسين المنتجات القائمة أو تقديم منتجات جديدة، بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تساعد في تطوير العمليات داخل المؤسسة وذلك من خلال تحسين الكفاءة والفعالية فيها.

[1] . علي عبد الله، **مرجع سابق**، ص13.

خلاصة الفصل:

مما سبق نستخلص أن الأداء مفهوم واسع جدا لأنه حظي باهتمام العديد من الباحثين حيث يعبر الأداء عن المخرجات التي تحصل عليها المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها، فقد اختلفت أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه كما تعددت مستوياته ومؤشرات قياسه إلا أن هناك عوامل مؤثرة فيه منها ما هو داخلي كالعنصر البشري، الإدارة، التنظيم، ومنها ما هو خارجي كالعوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، ووجب على المؤسسات أخذها في الحسبان فأي مؤسسة تأمل في أن يكون أدائها متميز عن باقي المؤسسات خاصة المنافسة لها لذلك تولي هذه الأخيرة هذا الموضوع أهمية كبيرة من خلال تقييم أدائها من أجل معرفة مستوى الأداء لديها، وتعتمد في ذلك على مجموعة من الأسس وتتبع مجموعة من المراحل بمعرفة الإنحرافات والسعي من أجل تصحيحها أي الإنتقال إلى مفهوم تحسين الأداء الذي يعتبر الإستخدام الجيد للموارد المتاحة للمؤسسة من أجل ايجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها من خلال الإعتماد على المعارف المتجددة والمتوفرة لديها.

وبصورة عامة فإن لتطبيق إدارة المعرفة دور كبير وملموس على الأداء فهي تساهم في عملية التعلم وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفعاليات والإبداع والإبتكار مما يتيح تبادل المعرفة وتقاسمها.

وهذا ما سنحاول معرفته في دراستنا الميدانية التي قمنا بها على عينة من عمال مؤسسة الألمنيوم وpvc.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول إسهام إدارة المعرفة في تحسين أداء مؤسسة نجارة الألمنيوم وPVC

تمهيـد:

بعد أن تم عرض الجزء النظري في إطار فصلين من أجل الإلمام بكل الجوانب الخاصة للدراسة من خلال عرض الجانب المفاهيمي لكل من إدارة المعرفة وتحسين الأداء وأوجه العلاقة القائمة بينهما ومختلف عملياتها المستخدمة كأسلوب إداري لتحقيق مختلف الأهداف في ظل هجوم مجموعة من المتغيرات والتحديات القائمة لا سيما أن مؤسسات الأعمال تسعى للنمو والبقاء والإستمرار في بيئة تمتاز بالتغير السريع وعدم الإستقرار.

حيث سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة نجارة الألمنيوم وpvc بقصر البخاري من خلال إتباع عدة خطوات أساسية في عملية البحث العلمي وفقا للأسس العلمية والمنهجية المتبعة، والتي تستطيع عن طريقها تحديد أهداف الدراسة بالتطرق إلى (مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، منهج الدراسة، أدوات الدراسة، مراحل التأكد من الصدق والثبات والإحصائية لإستخراج النتائج).

من أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- **المبحث الاول**: تقديم ميدان الدراسة.
- **المبحث الثاني**: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث**: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة

تعد نجارة صناعة الألمنيوم من المجالات الحديثة التى دخلت مؤخرا قطاع الصناعة حيث تدرج هذه الصناعة ضمن الصناعات الصغيرة والمتوسطة التى سعت الدولة من خلالها للنهوض بالقطاع الصناعي والإقتصاد الوطني بوجه عالم. ويتجلى ذلك من خلال حجم الدعم المالي والمادي والبشري المقدم لهاذا النوع، ودعم الدولة حيث تبرز أهمية مؤسسة نجارة الألمنيوم وpvc للسيد بلعيد وأبناءه بأنها المؤسسة الوحيدة التي تمارس هذا النشاط على مستوى ولاية المدية وتنوعت مخرجاتها المقدمة للسوق في شكل منتجات نصف مصنعة وتامة الصنع كما أنها تعمل بنظام الطلبيات .

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم ونشأتها ومعرفة مجال نشاطها، كما سنقوم بعرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تعتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي شركة تضامن حديثة النشأة، خاضعة للدعم والوصاية من قبل الدولة، حيث تقوم بتمويلها وتموينها وتزويدها باليد العاملة المؤهلة على أساس الكفاءة والفعالية، حققت إنجازات عديدة في الأونة الأخيرة([1]).

تهدف المؤسسة إلى:

- – تلبية واجبات المواطنين من أبواب ونوافذ.
- – تبسيط طرق تعاملها مع العملاء والموردين وكل من تتعامل معهم.
- – العمل على أداء المهام على أحسن وجه بصورة منتظمة.
- – المحافظة على ممتلكات الوحدة ووسائلها.
- – الحصول على أرباح عالية وتوسيع مراكز التوزيع.
- – تسعى المؤسسة لأن تكون رائدة في مجال إختصاصها وفرض تواجدها في سوق مفتوحة على المنافسة.
- – محاولة تكوين رصيد معرفي لها عن طريق توسيع وتنويع معارف عمالها .
- – الإستفادة من التجارب الأخرين في نفس الصناعات سواء على مستوى الوطن أو خارجه.

*** الموقع الجغرافي للمؤسسة:**

[1].اعتمادا على المقابلة الشخصية.

تقع على طريق المؤدي الى بوغزول والجلفة وتتمركز في منطقة صناعية جنوب البلاد يحدها شمالا الشرطة القضائية وجنوبا sonpac و lonap وشرقا شارع تومي عبد القادر وغربا أراضي زراعية ومساحات رعوية.

المطلب الثاني: نشأة وتطوير المؤسسة.

تشغل مؤسسة السيد بلعيد وأبناءه قطاعا هاما في الإقتصاد الجزائري وهو قطاع الصناعة (الألمنيوم وpvc) ولقد مرت بمرحلتين هما:([2])

المرحلة الأولى:(1994-2007)

في هذه المرحلة كانت المؤسسة عبارة عن ورشة صغيرة أنشأت من قبل الأب بلعيد علي في منطقة الحلايلية ببوغار، كانت متخصصة في نجارة الألمنيوم فقط، عدد عمالها قليل لا يتعدي 5 عمال،

إ نتاجها قليل تام الصنع في نظام الطلبيات فقط.

المرحلة الثانية:(من 2007 إلي يومنا هذا)

في هذه المرحلة تطورت المؤسسة أصبحت تسمى بمؤسسة بلعيد وأبناءه تم تأسيسها في 2007/07/07 تاريخ الإنطلاق الفعلي كان سنة 2014/02 /23 برأسمال قدره 50.000.000.000دينار جزائري.

50% أموال الخاصة و50% قرض بنكي، القدرة الإنتاجية 1000 وحدة في اليوم عدد عمالها 53 عامل.

أضافت تخصص جديد إلى نشاطها والمتمثل pvc، إذا أصبحت تمثل دور مهم في الإقتصاد من خلال إستثمارها في هذا الأخير، لديها مجموعة واسعة من تشكيلات تتابع عن كثب أخر الخبا، أي بمعني تحدد احتياجات ومتطلبات السوق المحلية بفضل موظفيها الذين خضعوا لدورات تدريبية في تركيا مع قدرة عالية تصل إلى 3000 طن على شكل وحدات الإنتاجية تستمد المادة الأولية من الألمانيا وذلك بعد دراسة الجودة والتكلفة.

-تدخل المؤسسة ضمن السوق الإحتكارية إحتكار القلة لا يوجد منافسين.

مراحل الإنتاج:

[2].اعتمادا على المقابلة الشخصية.

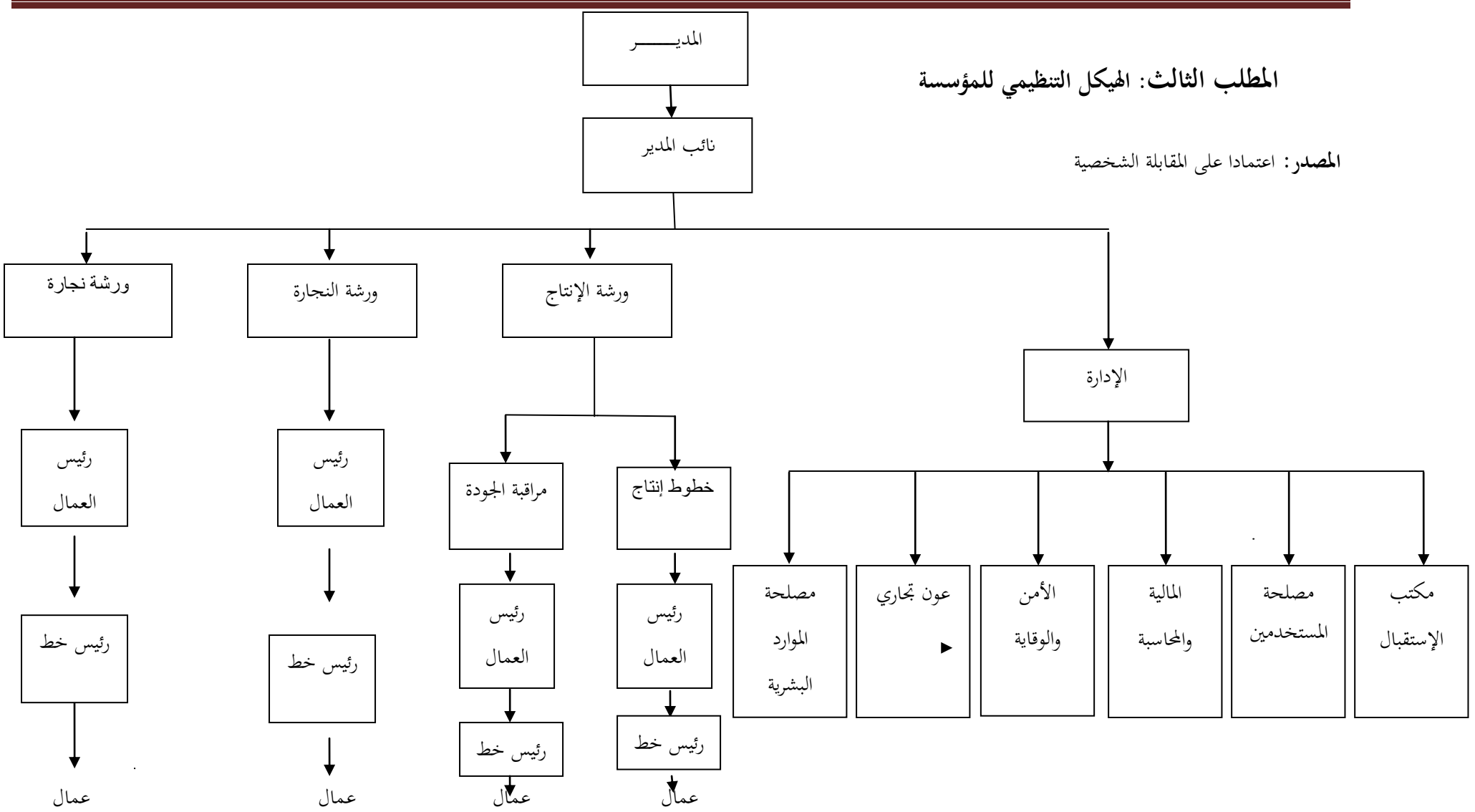
- **مرحلة الشراء**: تتمثل هذه المرحلة في شراء المواد الأولية التي تكون على شكل مسحوق.
- **مرحلة المعالجة**: تتم في هذه المرحلة استخدام المادة الأولية عن طريق العجن وتشكيلها.
- **مرحلة الإنتاج**: تتمثل في هذه المخرجات التي عبارة عن نوافذ والأبواب، إنتاج وحدات نصف مصنعة وتامة الصنع تكون موجهة للبيع للورشات ومحلات تجارية.
- **مراقبة الجودة**: تهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من المصنع حيث تولى المؤسسة درجة كبيرة من أهمية للجودة وتجعلها من أهم اهدافها بأن الجودة أحد شروط المنافسة.
- **التسويق**: عملية تقوم بها المؤسسة لتقديم السلع والخدمات بكميات ومواصفات وبأسعار مناسبة بهدف تحقيق الربح وإشباع حاجات الزبائن.

المهام: تتمثل في مهام رئيسية ومهام ثانوية:

- **المهام الرئيسية**: تتعلق بنجارة الألمنيوم.
- **المهام الثانوية**: تتعلق ب pvc والزجاج.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المصدر: اعتمادا على المقابلة الشخصية



المطلب الرابع: التعريف بمصالح المؤسسة ومهامها

تتكون مؤسسة إنتاج الألمنيوم وpvc من المصالح التالية:

1) **المدير**: وهو المسؤول الأول عن النظام الداخلي للمؤسسة وكذا إعطاء الأوامر والنواهي وأيضا هو المسؤول عن إصدار القرارات على الموظفين.
2) **نائب المدير**: يقوم بإشراف على وحدات الإنتاج ويستخلف المدير العام في حالة غيابه .
3) **الإدارة**: بحيث توكل لها التحكم في المصالح والأرقام بالمؤسسة وإدارة الشؤون الداخلية بها ويشرف عليها المدير العام وتقوم على جملة من المصالح هي:

- **مكتب الإستقبال**: هو الواجهة للمؤسسة، يجب أن يكون لديه مهارة التواصل مع الأخرين والقيام ببعض المهام الإدارية كما أيضا أن يتفاعل بشكل مريح مع الأفراد على جميع المستويات المهنية داخل المؤسسة
- **مصلحة المستخدمين**: وهي تقوم بمهام خاصة:

– تسير المسار المهني للمستخدمين .

– تنسيق وإعداد مخططات تسيير الموارد البشرية.

– إعداد شهادات العمل.

– تحضير التقاعد.

– تحضير ملفات الساعات الإضافية.

– إعداد ملفات الموظفين وإعداد قرارات التعيين والتثبيت ومتابعة الوضعية الإدارية والإجتماعية بكل عامل.

- **المحاسبة والمالية**: تهتم هذه المديرية بجميع ما يتعلق بتحرير الكشوفات المالية ومتابعة التسجيلات اليومية الخاصة بنشاط المؤسسة يتولاها المحاسب يقوم بالوظائف التالية:

– التسجيل في دفتر اليومية.

– تحرير الفواتير وتسديدها.

– متابعة الضرائب.

– إعداد الميزانية.

– حساب التكاليف الإجمالية.

- **عون تجاري**: يتضمن مايلي:

عمليات الشراء، المبيعات والتسويق والترويج، الفوترة، عمليات التوزيع.

- **مصلحة الأمن والوقاية:** تهتم بسلامة وأمن المؤسسة وهذا بإشراف على:
  - تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
  - تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
  - تكوين العمال على الوقاية و للأمن الصناعي .
- **مصلحة الموارد البشرية:** تقوم هذه المصلحة بتسيير جميع شؤون العمال وحركاتهم وكذا يقوم بإستقبال طلبات التوظيف وكذا تقوم بتنصيب الموظفين.

4) **ورشة الإنتاج:** تقوم ورشة الإنتاج بتحديد طرق وكيفية وحجم الإنتاج إضافة على برامج الإنتاج وفق المخططات الموضوعة تشمل على:

- **خطوط الإنتاج:** مجموعة عمليات متتالية في الصنع، ينتقل المنتج من مرحلة لأخرى حتي يتم إنتاجه.
- **مراقبة الجودة:** تهتم بمراقبة المواد الأولية والمنتجات النهائية وجميع مراحل عملية الإنتاج لتجنب العيوب الممكن حدوثها.
- **رئيس العمال:** هو الشخص المدرب ذو الخبرة الفنية والإدارية الذي يقوم برئاسة مجموعة من العمال.
- **رئيس خط:** هو الشخص الذي يشرف على خط من خطوط الإنتاج.
- **عمال:** هم الأشخاص الذين يقومون بتأدية المهام الموجهة لهم مقابل أجر مادي .

5) **ورشة النجارة:** المكان الذي يتم فيه تحويل المادة إلى منتج بواسطة الأليات والأدوات الصناعة.

6)**ورشة الزجاج:** المكان الذي يتم فيه صنع وتركيب الزجاج للأبواب والنوافذ.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع و عينة الدارسة ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة و التأكد من صدقها.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدارسة من متغيرين اثنين متغير مستقل إدارة المعرفة و متغير تابع للميزة التنافسية والذي يساند الإفتراض كون أن إدارة المعرفة لها علاقة و تأثير في تحسين الأداء وذلك أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يتطلب توفر معرفة حول تحسين أداء المؤسسة وفي هذا السياق فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة تنعكس في كون أن:

إدارة المعرفة ← علاقة وتأثير تحسين الأداء.

ويمكن تمثيل نموذج الدارسة بالمعادلة التالية:

$$y = F(x)$$

إدارة المعرفة (x) : متغير مستقل.

تحسين الأداء (y) : متغير تابع.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية و المكانية و الزمنية الآتية:

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من العمال الإداريين لمؤسسة بلعيد وأبناءه بقصر البخاري.

الحدود المكانية: مؤسسة بلعيد وأبناءه للألمنيوم و pvc بقصر البخاري.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدارسة ميدانيا خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة مجموعة الموظفين الإداريين من مؤسسة بلعيد وأبناءه للألمنيوم وpvc بقصر البخاري كونهم هم من يختارون أسلوب الإدارة المتبع بالإضافة إلى كونهم على إطلاع ودراية بالأمور الإدارية.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تم اختيار العينة العاملة من مؤسسة بلعيد وأبناءه للألمنيوم وpvc بقصر البخاري مكونة من 40 موظف إداري من مختلف المصالح الإدارية من 53 موظف إداري .

قمنا بتوزيع 40 استمارة على الأفراد العاملين وقد تم استرداد 33 استمارة، بحيث اعتمدنا بالدرجة الأولى على طريقة التسليم والاستلام المباشر.

المطلب الرابع: أداة الدراسة

بناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الإستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة وعليه فقد تم تصميم الإستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت موضوع **"إدارة المعرفة وتحسين الأداء "** وتتكون الإستبانة من جزأين هما:

- ✓ **الجزء الأول:** يتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، المستوى الوظيفي.
- ✓ **الجزء الثاني:** ينقسم الجزء الثاني إلى فرعين الفرع الأول يتضمن المتغير المستقل إدارة المعرفة ويتكون من 10 عبارات أما الفرع الثاني فيتضمن المتغير التابع هو تحسين الأداء ويتكون من 10 عبارات.(أنظر الملحق رقم ()
- ✓ وقد تم الإعتماد في الإستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام **مقياس ليكرت(likert scole)** المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات، حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الإختبارات التالية:(**موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة**) والمتناسبة مع الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي كما شملت الإستبانة على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: صدق وثبات الإستبيان

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما لأعدت لقياسه كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقارتها و مفرداتها من و للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخارج معامل ، ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ حسب الجدول التالي:

جدول رقم(04): قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور و للأستبانة ككل

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
	عدد العبارات	معامل الثبات
إدارة المعرفة	10	0,754
تحسين الأداء	10	0,731
الدرجة الكلية للإستبيان	20	0,890

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات Spss.

- يتضح من **الجدول (04)**: أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تتراوح قيمه مابين[0.731-0.754]،كما بلغ معامل الثبات للإستبانة ككل (0.890) وهي قيم مرتفعة جدا، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع جدا، هذا يؤكد أن الأداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	كلمجروف-سمنروف Smirnov[a]- Kolmogorov			شبيرواShapiro-Wilk		
	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى المعنوية
إدارة المعرفة	0,156	33	0, 071	0,967	33	0,404
تحسين الأداء	0,153	33	0, 089	0,968	33	0,440
الدرجة الكلية للإستبان	0,153	33	0, 133	0,955	33	0,181

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

- يتبين من نتائج **الجدول(05)**: أن مستوى المعنوية للمحاور والدرجة الكلية للإستبيان أكبر من مستوى الدلالة (α= 0.05) في كل من إختبار "كلمجروف-سمنروف" و "شبيروا " مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية .

الفرع الثاني:صدق الاتساق الداخلي

1- اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم(06): معاملات ارتباط بين درجات عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رمز العبارة	الإتساق مع المحور: إدارة المعرفة		رمز العبارة	الإتساق مع المحور: تحسين الأداء	
	قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية		قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية
A1	0.547**	0.000	B1	0.408**	0.012
A2	0.533**	0.000	B2	0.615**	0.000
A3	0.620**	0.000	B3	0.422**	0.014
A4	0.414**	0.009	B4	0.311*	0.028
A5	0.705**	0.000	B5	0.390**	0.017
A6	0.303*	0.022	B6	0.601**	0.000
A7	0.377**	0.005	B7	0.483**	0.005
A8	0.481**	0.007	B8	0.389**	0.025
A9	0.313*	0.018	B9	0.631**	0.000
A10	0.490**	0.002	B10	0.622**	0.000

(**): اذاكان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%)

(*): اذاكان مستوى الشك (0.05) فإن مستوى الثقة (95%)

المصدر: من إعداد طالب بإعتماد على مخرجات Spss

▪ **يبيّن الجدول رقم (06**) معامل الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات والدرجة الكلّية للمحور الذي تنتمي إليه، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباط للعبارات مع المحور التي تنتمي إليها دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) و (α=0.05) لأنّ القيمة الإحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية .

وبناءا على ماسبق نستنتج أن جميع العبارات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه عبارات كل من محور (إدارة المعرفة وتحسين الأداء) صالحة للتّحليل بدون حذف.

2- الصدق البنائي

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للإستبانة (مصفوفة معاملات الإرتباط البينية بين درجات المحاور والدرجة الكلية للإستبيان)

محاور الدراسة		إدارة المعرفة	تحسين الأداء	الدرجة الكلية للإستبيان
إدارة المعرفة	ارتباط بيرسون	1	0,645**	0,884**
	مستوى المعنوية		0,000	0,000
	حجم العينة		33	33
تحسين الأداء	ارتباط بيرسون		1	0,881**
	مستوى المعنوية			0,000
	حجم العينة			33
الدرجة الكلية للإستبيان	ارتباط بيرسون			1
	مستوى المعنوية			
	حجم العينة			33

(**): اذاكان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%)

(*): اذاكان مستوى الشك (0.05) فإن مستوى الثقة (99%)

قيمة (r) الجدولية في طرفين وعند مستوى المعنوية (0.01)

ودرجة الحرية (33-2) تساوي (0.4421)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

▪ **يبين الجدول (07)**: معاملات ارتباط المحاور مع بعضها البعض ثم الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة محصورة مابين القيمتين [0.645-0.884] وهي دالة عند مستوى معنوية (α=0.01)، حيث أن قيم (r) المحسوبة أكبر من قيم (r) الجدولية عند مستوى معنوية

(α=0.01) ودرجة حرية (33) والتي تساوي (0.4421)، وهذا ما يعكس الصدق البنائي للإستبيان وعليه كلّ محاور الدراسة صالحة للتّحليل بدون حذف.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الشخصية وعبارات المحاور

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة

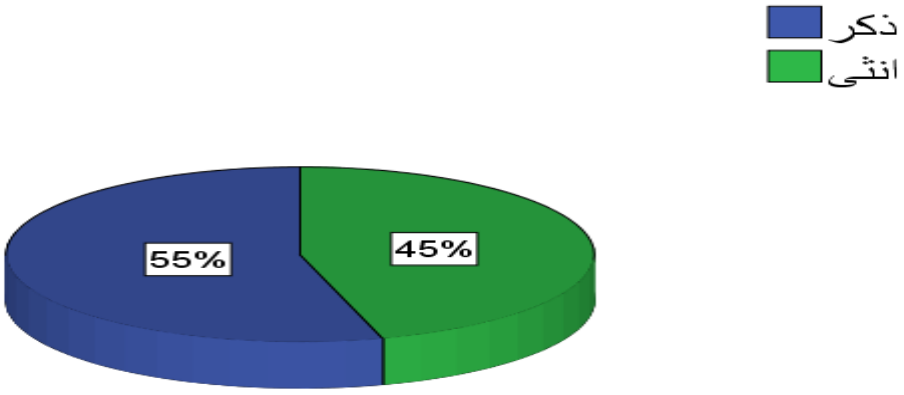
1: **توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس

البينات		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	54.5
	انثى	15	45.5
	المجموع	33	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: بناءا على الجدول رقم(08)

- يظهر من بيانات **الجدول رقم (08)**: أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة بلغت (55%)، فيما بلغت نسبة الإناث (45%)، وهذا يعني أن هناك فرق بسيط في درجة الإستجابة للإستبيان كانت لصاح الذكور .

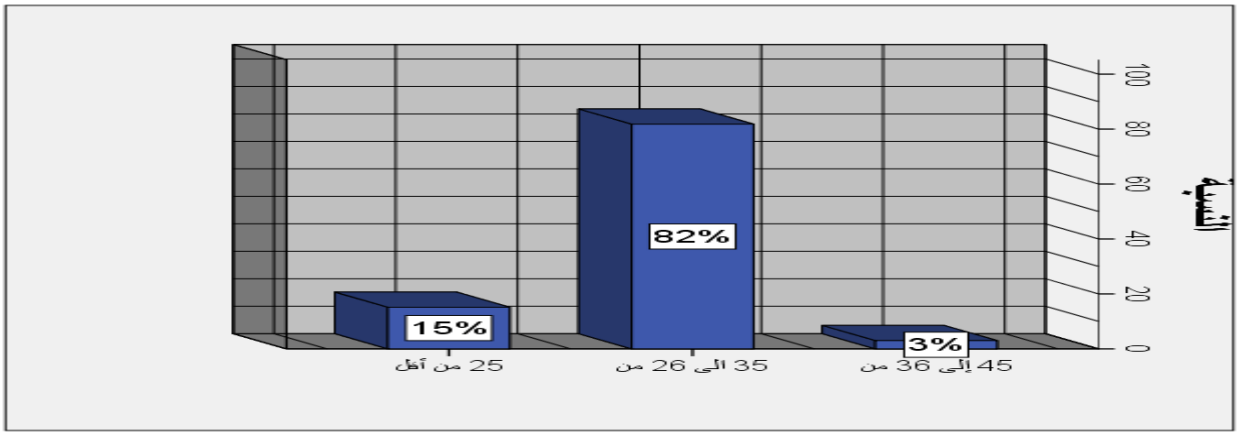
2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

البيانات		التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 25 سنة	5	15.2
	من 26 إلى 35 سنة	27	81.8
	من 36 إلى 45 سنة	1	3.0
	اكثر من 45	-	-
	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : بالإعتماد على جدول رقم (09)

- توضح بيانات **الجدول رقم (09)** التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب السن، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (82%) للذين تقع أعمارهم في الفئة [26 إلى 35] سنة، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الذين أعمارهم [أقل من 25] سنة وبنسبة مئوية بلغت (15%)، أما أدنى نسبة فكانت للفئة العمرية [36 إلى 45] سنة بنسبة مئوية قدرت (3%)، أما الفئة العمرية [45 فأكثر] سنة فكانت منعدمة، ومن خلال ماسبق يمكن القول أن نسبة الإستجابة للإستبيان في المؤسسة محل الدراسة كانت غالبيتها من فئة الشباب التي تمتاز بالنشاط والحيوية.

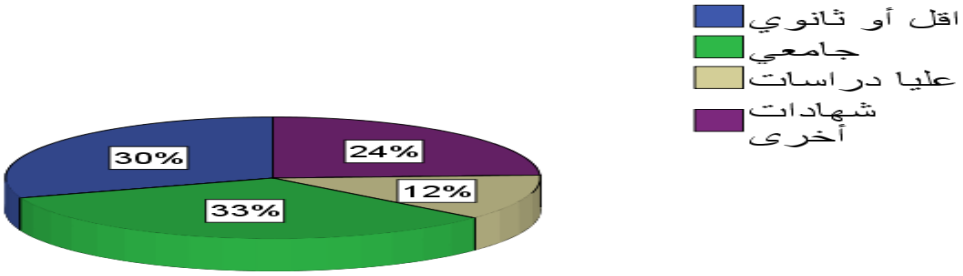
3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
المستوى العلمي	ثانوي أو أقل	10	30.3
	جامعي	11	33.3
	دراسات عليا	4	12.1
	شهادات اخرى	8	24.2
	المجموع	33	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (13):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: بناءا على الجدول رقم (10)

- توضح بيانات **الجدول رقم (10)** التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (33%) للجامعيين، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل لأصحاب الثانوي بقيمة بلغت (30%)، في حين بلغت نسبة حاملي شهادات أخرى (24%)، أما أدنى نسبة فكانت للدراسات العليا بنسبة بلغت (12%) لكل منهما، وهذا يعني أن عينة العاملين الأكثر إستجابة للإستبيان في المؤسسة محل الدراسة كانت من الحاصلين على شهادات جامعية وثانويين.

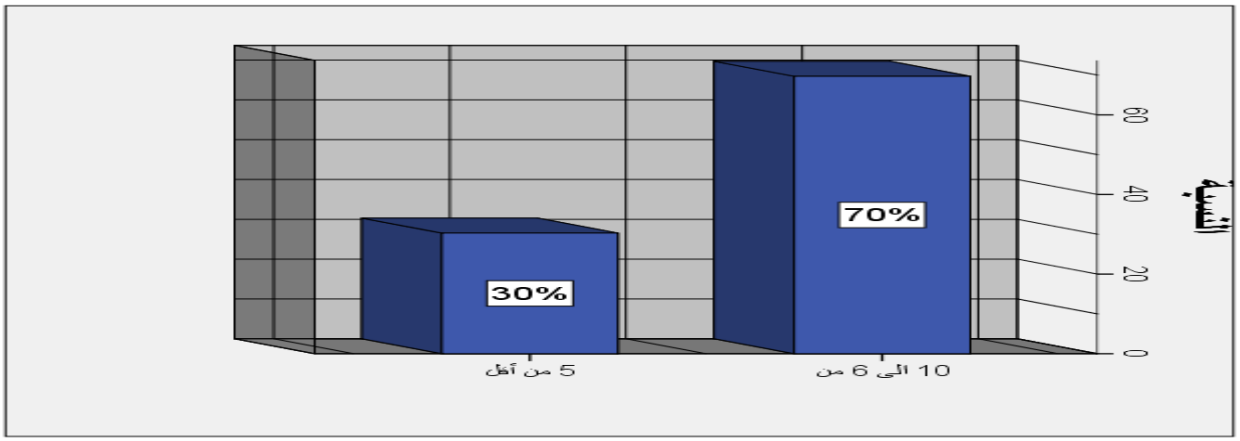
4:توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5	10	30.3
	من 6 إلى 10	23	69.7
	من 11 على 15	-	-
	من 16 إلى 20	-	-
	أكثر من20	-	-
	المجموع	33	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: بناءا على الجدول رقم (11)

- توضح بيانات **الجدول رقم (11)** التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة المهنية، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (70%) للذين خبرتهم [من 6 إلى 10]سنوات، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل

الذين خبرتهم [أقل من 5] سنوات بنسبة بلغت (30%)، في حين كانت باقي الفئات منعدمة وبالتالي فإن الفئة الأكثر إستجابة للإستبيان جاءت لصالح أصحاب الخبرة [من 6 إلى 10] سنوات.

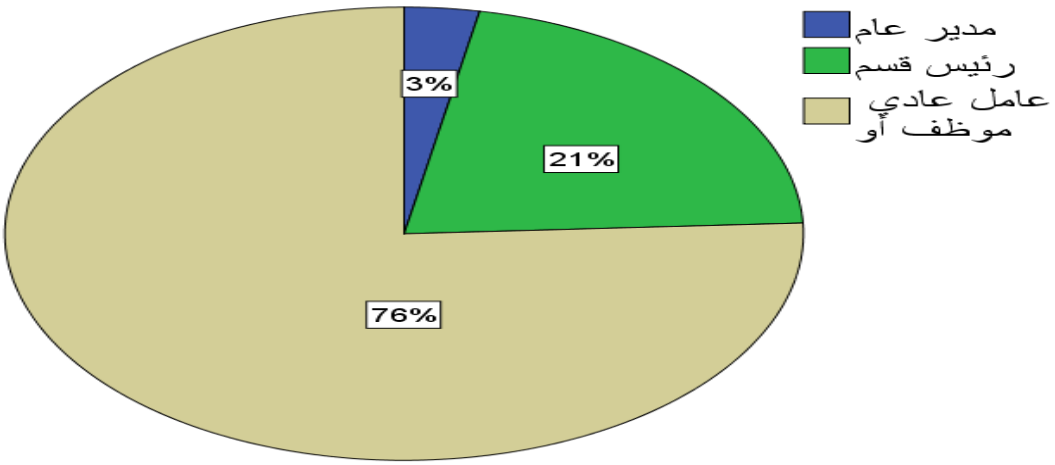
5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	مدير عام	1	3.0
	مدير مكتب	-	-
	رئيس قسم	7	21.2
	موظف أو عامل عادي	25	75.8
	المجموع	47	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين با لاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (15):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر:بناءا على الجدول رقم (12)

- توضح بيانات **الجدول رقم (12)** التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (76%) للموظفين او العمال العاديين، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل لأصحاب رؤساء الأقسام بقيمة بلغت (21%)، أما أدنى نسبة فكانت بقيمة بلغت (3%) لصالح المدير العام .

إن نسبة الإستجابة المرتفعة للإستبيان من طرف العمال هي منطقية بحكم أن أي مؤسسة يكون عدد الموظفين أكبر من رؤساء الأقسام والمديرين .

الفرع الثاني: تحليل نتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

أولا: تحليل عبارات محور إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (13): المتوسطات والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور إدارة المعرفة

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه العبارة
A1	يسعى جميع الموظفين للبحث عن المعرفة.	3,4848	0,97215	موافق
A2	يقوم الأفراد العاملين داخل المؤسسة بجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف.	3,5152	0,90558	موافق
A3	تعطي المؤسسة للموظفين فرصة الحصول على معلومة من مصادر مختلفة مثل (التكوين، التعليم، التدريب، الرسكلة).	3,5152	0,93444	موافق
A4	يوجد نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات.	3,3939	1,03810	محايد
A5	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية وأنظمة المعلومات الخبيرة.	3,6667	0,77728	موافق
A6	يستطيع الأفراد العاملين داخل المؤسسة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة عبر قنوات الإتصال المباشرة وغير المباشرة.	3,3636	1,05529	محايد
A7	تمتلك المؤسسة قدر كاف من القدرات المعرفية في إيصال المعرفة للأفراد العاملين.	3,3333	1,08953	محايد
A8	المعرفة الموجودة في المؤسسة متاحة لجميع العاملين للإستفادة منها.	3,4242	0,98059	موافق
A9	تسعى المؤسسة إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان.	3,4545	0,90284	موافق
A10	تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.	3,3939		محايد

			1,10629	
A1_16	المتوسط العام لمحور إدارة المعرفة	3,5333	0,75609	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

- توضح بيانات **الجدول رقم (13)** المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور إدارة المعرفة، حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.533) وهو ضمن المجال [3.40-4.20]، كما أن نسبة التشتت منخفضة حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.756) وهذا مايدل على عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور.

وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو الآتي:

- لقد تحصلت العبارة رقم (A1)على متوسط حسابي قدره(3.484) وانحراف معياري قدره(0.972) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، ويمكن القول أن أراء العاملين تبدي موافقة حول عبارة 1 .
- لقد تحصلت العبارة رقم (A2)على متوسط حسابي قدره(3.515) وانحراف معياري قدره(0.905) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وعليه فإن أراء أفراد عينة الدراسة تتفق على عبارة 2 .
- لقد تحصلت العبارة رقم (A3)على متوسط حسابي قدره(3.515) ومنه العبارة في إتجاه الموافق وانحراف معياري قدره(0.934)، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة، وهذا يعني أن 3 تحظى بموافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (A4)على متوسط حسابي قدره(3.393) وانحراف معياري قدره(1.038) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، ومنه يمكن القول أن أراء أفراد عينة الدراسة تختلف حول عبارة 4.
- لقد تحصلت العبارة رقم (A5)على متوسط حسابي قدره(3.666) وانحراف معياري قدره(0.777) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وبالتالي فإن عبارة 5 تتفق حولها أراء أفراد عينة الدراسة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (A6)على متوسط حسابي قدره(3.363) وانحراف معياري قدره(1.055) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة ، وبالتالي فإن عبارة 6 تختلف حولها أراء أفراد عينة الدراسة.

- لقد تحصلت العبارة رقم (A7)على متوسط حسابي قدره(3.333) وانحراف معياري قدره (1.089)ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، وبالتالي فإن عبارة 7 تختلف عليها أراء أفراد عينة الدراسة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (A8)على متوسط حسابي قدره(3.424) وانحراف معياري قدره(0.980) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، ومنه يمكن القول أن أراء أفراد عينة الدراسة تتفق على عبارة 8.
- لقد تحصلت العبارة رقم (A9)على متوسط حسابي قدره(3.454) وانحراف معياري قدره (0.902) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وبالتالي فإن عبارة 9 تتفق عليها أراء أفراد عينة الدراسة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (A10)على متوسط حسابي قدره(3.393) وانحراف معياري قدره(1.106) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد، وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، ومنه يمكن القول أن أراء أفراد عينة الدراسة تختلف حول عبارة 10

ثانيا: تحليل عبارات محور تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (14): المتوسطات والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تحسين الأداء.

رمز العبارة	عنوان العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأتجاه
B1	تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بصفة دورية منتظمة وهذا كاف للحكم على الكفاءة.	3,4848	0,93444	موافق
B2	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين.	3,5042	0,87039	موافق
B3	يعتبر التقييم القائم على أساس الإنجاز هو الأسلوب الأفضل الأمثل.	3,3436	1,08450	محايد
B4	اهتمام المدير بإقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم.	3,2424	1,14647	محايد
B5	تمثل المعرفة أساس لمعالجة المشاكل والشكاوى.	3,3939	1,17099	محايد

B6	تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العاملين بكفاءة عالية.	3,3030	1,03335	محايد
B7	الإعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات مثال(البريد الإلكتروني).	3,5636	0,85529	موافق
B8	الإستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	3,3636	1,13932	محايد
B9	تساهم المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد وتقوي الولاء.	3,6248	0,74895	موافق
B10	ساهمت المعرفة الجديدة داخل المؤسسة في تطوير المنتجات.	3,4721	0,89613	موافق
B1_10	المتوسط العام لمحور تحسين الأداء	3,4427	0,65683	موافق

المصدر: من إعداد طالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

- يتضح من خلال **الجدول رقم (14)** أن محور تحسين الأداء تحصل على متوسط حسابي قدره (3.442) وانحراف معياري قدرها (0.656) وهذا مايدل على عدم عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة [3.40-4.20]، وهي الفئة التي تشير الى أن الاتجاه الموافق أي أن هناك موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور تحسين الأداء.

وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو الآتي:

- لقد تحصلت العبارة رقم (B1)على متوسط حسابي قدره(3.484) وانحراف معياري قدره(0.934) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، ومنه هناك إتفاق في أراء أفراد عينة الدراسة على عبارة 1.
- لقد تحصلت العبارة رقم (B2)على متوسط حسابي قدره(3.504) وانحراف معياري قدره(0.870) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وعليه فإن عبارة 2 توافق عليها أراء عينة الدراسة.
- لقد تحصلت العبارة رقم (B3)على متوسط حسابي قدره(3.343) وانحراف معياري قدره(1.084) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، وعليه فإن عبارة تختلف حولها وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

- لقد تحصلت العبارة رقم (B4) على متوسط حسابي قدره (3.242) وانحراف معياري قدره (1.146) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، وعليه تختلف أفراد عينة الدراسة على عبارة 4.
- لقد تحصلت العبارة رقم (B5)على متوسط حسابي قدره(3.352) وانحراف معياري قدره(1.170) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة تختلف أرائهم حول عبارة 5.
- لقد تحصلت العبارة رقم (B6)على متوسط حسابي قدره(3.303) وانحراف معياري قدره(1.033) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، ومنه يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يختلفون في أرائهم على عبارة 6.
- لقد تحصلت العبارة رقم (B7)على متوسط حسابي قدره(3.563) وانحراف معياري قدره(0.855) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، ومنه يمكن القول بأن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تتفق على عبارة 7.
- لقد تحصلت العبارة رقم (B8)على متوسط حسابي قدره(3.363) وانحراف معياري قدره(1.139) ومنه العبارة في مجال اتجاه المحايد وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة، ومنه يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة يختلفون على عبارة 8.
- لقد تحصلت العبارة رقم (B9)على متوسط حسابي قدره(3.624) وانحراف معياري قدره(0.748) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفظة ، وبتالي فإن أراء أفراد عينة الدراسة يتفقون في أرائهم على عبارة 9 .
- لقد تحصلت العبارة رقم (B10)على متوسط حسابي قدره(3.472) وانحراف معياري قدره(0.896) ومنه العبارة في مجال اتجاه الموافق وحسب الإنحراف المعياري فإن نسبة التشتت منخفضة، وبالتالي فإن وجهة نظر أفراد أفراد عينة الدراسة تتفق على عبارة 10

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

قبل القيام باختبار الفرضية الأولى والثانية لابد من التحقق من صحة التوزيع الطبيعي وهو شرط محقق سابقا بالإضافة إلى الشرط الثاني وهو تجانس البيانات باستخدام اختبار (Lvene test) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15):الجدول رقم () نتائج تحقق من تجانس البيانات لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	F	مستوى المعنوية
إدارة المعرفة	0.680	0.780
تحسين الأداء	2.900	0.024

- يتبين من **الجدول رقم (15)** نتائج تحقق شرط التجانس لمحاور الدراسة، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية لمحور إدارة المعرفة (0.780) وهو أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن تباين المجموعات متساوي، وبالتالي يمكن استخدام إختبار تحليل التباين الثنائي (ANOVA)، أما بالنسبة لمحور تحسين

الأداء فقد بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.024) وهو اقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن تباين المجموعات غير متساوي لهذا سنلجأ إلى كل من إختبار **مان– وتيني و** كروسكال ولاس كبديلين للإختبارت المعلمية في إختبار فرضيات الفروق.

الفرضية الأولى: إدارة المعرفة

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور إدارة المعرفة تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور إدارة المعرفة تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور إدارة المعرفة تبعا للمتغيرات الشخصية

المتغيرات الشخصية	التمكين الإداري	
	قيمة التباين (F)	مستوى المعنوية
الجنس	1.082	0.309
العمر	0.177	0.678
المستوى التعليمي	1.668	0.200
سنوات الخبرة	0.002	0.963
المستوى الوظيفي	1.655	0.211

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

- لقد أظهرت النتائج في **الجدول (16)** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين تعود إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق بمحور إدارة المعرفة حيث أن مستوى المعنوية لقيمة (F)أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (α=0.05)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الشخصية في إجابات العاملين حول محور إدارة المعرفة

وبناءا على ماسبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) والتي تنص على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور إدارة المعرفة تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.**

- **الفرضية الثانية: تحسين الأداء**

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور تحسين الأداء تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور تحسين الأداء تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

من أجل التأكد من هاته الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** بالنسبة للجنس الذي يحتوي على فئتين فقط، هما: **(ذكر– أنثى)** **وإختبار كروسكال ولاس بانسبة للمتغيرت الأخرى (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي)** والجدولين الآتيين يبيّنان هذان الإختباران.

الجدول رقم (17) نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغير الجنس.

المحور	الإختبار الإحصائي x^2	مستوى المعنوية
تحسين الأداء	96.000	0.166

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن مستوى المعنوية لمتغير الجنس أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، بمعنى متوسط درجات الإجابة على العبارات بالنسبة لذكور والإناث متساوي.

الجدول رقم (18):نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)

المحور والبيانات الشخصية		الاختبار الإحصائي x^2	مستوى المعنوية
تحسين الأداء	العمر	1.523	0.467
	المستوى التعليمي	4.153	0.245
	سنوات الخبرة	0.302	0.582
	المستوى الوظيفي	1.275	0.529

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

- لقد أظهرت النتائج في **الجدول (18)** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين تعود إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة و المستوى الوظيفي) فيما يتعلق بتحسين الأداء حيث أن مستوى المعنوية لقيمة (x^2)أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (α=0.05)، وهذا يعني أنه لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الشخصية في إجابات العاملين حول تحسين الأداء.

وبناءا على ماسبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H0) والتي تنص على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور تحسين الأداء تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.**

الفرضية الثالثة:

(H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المعرفة على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة .

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المعرفة على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم(19) معامل الإرتباط (تحسين الأداء)

الخطا المعياري للتنبؤ	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.509	0,397	0,416	0, 645	1

يوصى باخذ قيمة معامل التحديد المعدل اذاكانت البيانات تمثل واقعا حقيقيا كذلك معامل تحديد المعدل يعطي القيمة الحقيقية غير المضخمة للتباين المفسر للمتغير التابع.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

- يلاحظ من الجدول السابق ان معامل الارتباط والذي يبلغ(0,645 أو 64.5%) يمثل قوة ارتباط جيدة بالنسبة (إدارة المعرفة وتحسين الأداء) من ارتباط المتغير المستقل مع المتغير التابع، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد المعدل(0,397 او 39.7%) مايدل على ان النموذج المكون من المتغير المستقل (إدارة المعرفة) يفسر ما مقداره (39.7%) من التباين الحقيقي في المتغير التابع (تحسين الأداء).

الجدول رقم (20) تحليل التباين للمتغير التابع تحسين الأداء

نموذج		مجموع مربعات التباين	درجة الحرية (df)	متوسط مربعات التباين	معامل فيشر (f)	مستوى المعنوية sig
1	التباين المفسر	5.743	1	5.743	22.083	,000
	التباين غير المفسر	8.062	31	0.260		
	المجموع	13.805	32			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

- يهتم الجدول السابق بدراسة جودة النموذج فيظهر الجدول معنوية ذلك نموذج من خلال قيمة فيشر والتي بلغت(ف =22.083) و من أجل درجة حرية التباين الكبير (31) ودرجة حرية التباين الصغير (1) وبمستوى معنوية (0,00) والمرافقة لإحصاءات (f) حيث كانت اقل من قيمتها النظرية المعتمدة في هذه الدراسة مما يسير الى معنوية معامل الإنحدار، وهذا ما يعني بدوره الى ان المتغير المستقل (إدارة المعرفة) لها تاثير معنوي في الانحدار بعبارة اخرى يشير الجدول الى ان النموذج يتمتع بمعنوية مما يتيح للدراسة بجدوى متابعة التحقق من تاثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء.

النموذج		المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	قيمة تاء T	مستوى المعنويةSig .
		بيتا(B)	الخطأ المعياري	Bêta		
1	(Constante)	1.393	0.431		3.235	0.003
	إدارة المعرفة	0.560	0.119	0.645	4.699	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss.

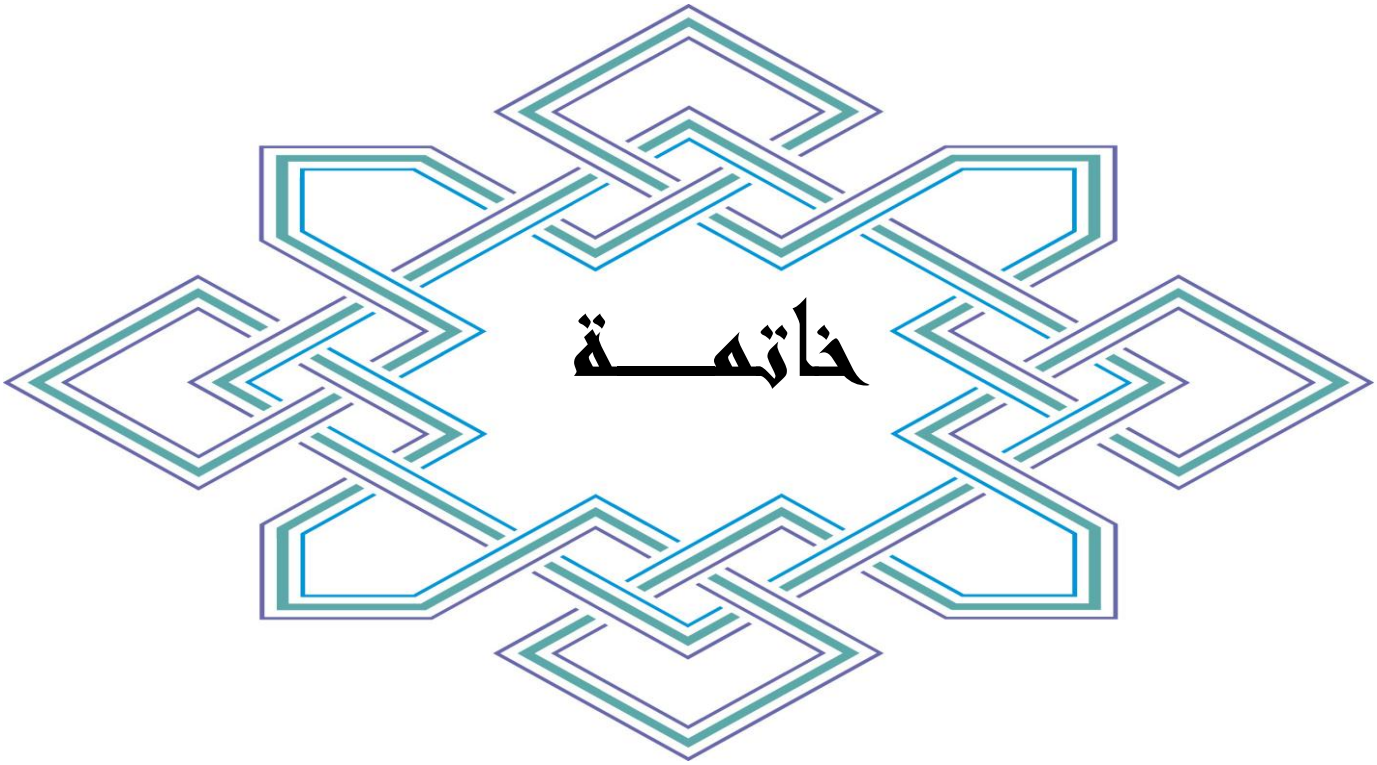
- يمثل الجدول السابق معامل الإنحدار الخطي البسيط، فيظهر ان متغير إدارة المعرفة لها تاثير معنوي في المتغير التابع (تحسين الأداء) ، فقد بلغت قيمة(بيتا b) غير المعيارية لمتغير إدارة المعرفة (0.560) أي (56%) وبمستوى معنوية (0,000) وهي اقل من مستوى معنوية المعتمد (0,05) وهذا مايدل على ان لمتغير إدارة المعرفة تاثير معنوي وايجابي لكنه متوسط.

وعليه تترجم النتائج السابقة انه كلما زاد متغير إدارة المعرفة وحدة واحدة اي كلما انتقلنا من مستوى إدارة معرفة إلى مستوى إدارة معرفة اعلى كلما ازداد مستوى تحسين الأداء بقيمة (0,560) اي بنسبة (56 %) .

وبناءا على ماسبق فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لإدارة المعرفة على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل استعرضنا إدارة المعرفة وتحسين الأداء من خلال إتباع إجراءات ومنهجية علمية إحصائية بها نستطيع التوصل إلى نتائج تؤكد لنا مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي تقوم على أساسها هذه الدراسة، بحيث تعتبر هذه الإجراءات ضرورية في كل دراسة، لأنه من دون إجراءات ميدانية لا يمكن التوصل إلى الإجابة عن الإشكالية العامة، تم تطبيق دراستنا على عينة من أفراد مؤسسة بلعيد وأبناءه لنجارة الألمنيوم و pvc بقصر البخاري بهدف التعرف على مدى فعالية إدارة المعرفة في تحسين الأداء، و بعد الدراسة الإحصائية التي قمنا بها تبين لنا أن هناك علاقة طردية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء في المؤسسة.


خاتمـــة

حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بالتطرق الأهمية و الدور الفعال الذي تلعبه في نجاح المؤسسات لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، حيث تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، في محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع في الدقة على ماهية وعمليات إدارة المعرفة، إضافة إلى بعض النماذج والإستراتيجيات المتبعة في إدارة المعرفة وماهي العوامل التي تؤثر فيها ودورها في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، وقد تم اختيار مؤسسة الألمنيوم وpvc كمحل للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بالأصول المعرفية وهذا هو جوهر إدارة المعرفة.

و كذا تحديد الصعوبات والعراقيل التي تواجه مؤسسة الألمنيوم وpvc في إدارة المعرفة كنموذج للمؤسسة الإقتصادية، ثم تقديم بعض الإقتراحات لتذليل العراقيل التي تقف أمام المؤسسة.

إن التطرق إلى هذا المفهوم لم يكن ممكنا إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة، مما أمكننا في التعمق أكثر في بحثنا هذا و الخروج بالنتائج .

1.اختبار الفرضيات:

- ✓ الفرضية صحيحة حيث يقصد بإدارة المعرفة أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق المعرفة وتستخدمها وتنشرها من قبل الممارسين، لتزويدهم بالخلفية المعرفية لتحسين الأداء.
- ✓ الفرضية صحيحة حيث أن إدارة المعرفة تعتمد على نظام المعلومات والتقدم التكنلوجي.
- ✓ الفرضية صحيحة توجد علاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء لمؤسسة بلعيد وأبناءه محل الدراسة وذلك من خلال معامل الإرتباط الذي دل على وجود علاقة طردية متوسطة والذي كان 0,645.

2.النتائج النظرية والتطبيقية:

النتائج النظرية:

من خلال الدراسة النظرية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- المعرفة حقل قديم ومتجدد، برز الإهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المؤسسة إلى المعرفة على أنها تعد أساس الضمان البقاء والنمو.

2- إن المنهجية السليمة لإدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص المعرفة وتصل إلى تطبيقها للإستفادة القصوى منها.

3- تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح المادية والبشرية، فيجب أن يتم إختيار أفراد أكفاء، وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات النجاح و تمييز المؤسسة.

4- يعتبر تقييم الأداء أمر ضروري، يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف.

5- تقييم الأداء له دور في تحسين أداء المؤسسة، فمن خلال هذه العملية يتم معرفة نقاط الضعف والمتمثلة في نقص المعارف والمهارات فالبعض في هذه المؤسسة على علم بهذه العملية لأنهم يخضعون لفترات تدريبية.

6- تلعب إدارة المعرفة دورا كبيرا في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع و الإبتكار، تطوير المنتجات إضافة لتحسين العمليات.

النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها يمكن أن نستخلص النتائج التالية:

- أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى جنس ذكر، حيث يمثلون ما نسبته 54.5 %.
- أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 26 إلى 35 سنة بنسبة تصل 81.8% هذا يعني أن هيكل المؤسسة هيكل شبابي قوي قادر على البذل و العطاء.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدارسة متحصلين على مستوى جامعي بنسبة 33.3% يعني أن أغلبية أفراد المؤسسة مؤهلين علميا و يمتلكون مخزون معرفي من خلال المستوى العملي الذي يمتلكونه.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة، أي الذين خبرتهم من 6 إلى 10سنوات حيث يمثلون نسبة 69.7 %.
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو تبني المؤسسة لمنهج "إدارة المعرفة"، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.533).
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو كل عبارات تحسين الأداء، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.442).
- افراد عينة الدراسة على درجة مقبولة من الوعي لتبني مفهوم ادارة المعرفة.
- لإدارة المعرفة أثر كبير على تحسين الأداء لمؤسسة بلعيد وأبناءه للألمنيوم وpvc بقصر البخاري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بحيث أن تبني المؤسسة لهذا المنهج يمكنها من الرفع من مستوى تحسين الأداء.

3.الاقتراحات:

يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات كما يلي:

- إعطاء إدارة المعرفة أولوية في العمل ومشاركة العمال في جميع عملياتها مع الأخذ بأرائهم الشخصية بعين الإعتبار.
- استخدام المناهج الحديثة من أجل الحصول على المعرفة المفيدة واستخدامها استخداما جيدًا، وتوفير الموارد اللازمة كون الحصول عليها مكلف جدًا أحيانًا.
- السعي الدائم لتوليد المعرفة ومحاولة تطبيقها بشتى الطرق والأساليب في المؤسسة.
- استغلال طاقات الموظف وقدارته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.
- تنظيم اجتماعات ولقاءات بين المؤسسة والعمال لتبادل الأفكار والمعارف.

4.أفاق الدراسة:

- علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية.
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز.
- إسهام إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- أثر الأداء في عملية اتخاذ القرار.
- متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على الأداء.
- أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية.
- الأداء المؤسسي وعلاقته بالموارد البشرية.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

الكتب

1– إبراهيم الخلوف الملكاوي،"**إدارة المعرفة في الممارسات والمفاهيم**"، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن،2007 .

2– أحمد الخطيب، "**إدارة المعرفة ونظم المعلومات** "، ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان ،2009.

3- أحمد شاكر العسكري، "**التسويق الصناعي**"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

4- أسامة محمد خيري ،"**إدارة الإبداع والإبتكار** "، ط1، دار الريادة للنشر، الأردن، 2003.

5- أكرم سالم الجنابي، "**ادارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية** "، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ،2013.

6- بلال خلف السكارنة، "**اتجاهات حديثة في التدريب**"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

7- تامر ياسر البكري، "**التسويق والمسؤولية الإجتماعية**"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.

8- توفيق محمد عبد المحسن، "**التقييم والتمييز في الأداء**"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.

9-جابر عوض سيد، أبو حسن عبد الموجود،"**الإدارة المعاصرة في المنظمات الإجتماعية**"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

10- حسين حريم، "**السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**"، دار الحامد للنشر، عمان، 2004.

11- حسين عجلان حسن، "**استراتيجيات الإدارة المعرفية منظمات الأعمال**"، ط1، دار اثراء للنشر، الأردن، 2008.

12- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، "**الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**"، دار اليازوري، عمان، 2007.

13 خضر مصباح واسماعيل الطيطي ،"**إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**"، ط1،دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

14- ربحي مصطفى عليان،"**إدارة المعرفة**"، ط2،دار الصفاء للنشر والتوزيع،2008 .

15- رضا الملجي، "**إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي**، ط 1،مؤسسة الطيبة للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر،2010.

16- رفعت عبد الحليم الفاعوري، "**إدارة الإبداع التنظيمي**"، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005

17- زاهد محمد الديري، "**السلوك التنظيمي**"، ط1، دار السيرة للنشر، عمان، 2011.

18- زهير ثابت، "**كيف نقيم أداء الشركات والعاملين**"، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.

19- زياد محمد الشرمان وعبد السلام عبد الغفور، "**مبادئ التسويق**"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

20- سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، "**التطوير التنظيمي**"، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، 2010.

21- سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة–المفاهيم،النظم والتقنيات**–دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن،2007 .

22- سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، "**إدارة الإبداع والإبتكار**"، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2009،.

23- سهيلة محمد عباس، "**إدارة الموارد البشرية مدخل استيراتيجي**"، ط1، دار النشر، الأردن، 2003.

24- شريف أحمد شريف العاص، "**التسويق**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

25- صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 .

26- الصميدعي محمود جاسم، "**استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

27- الصيرفي محمد، "**قياس وتقويم أداء العاملين**"، ط1، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

28- طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع**"، ط3، دار مهندسو الحياة، الكويت، 2004.

29- عادل زايد، "**التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل**"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003

30- عبد الحكم أحمد الخزامي، "**تكنلوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**"، جزء3، مكتبة ابن سيناء، القاهرة، 1999.

31- عبد الستار العلي وآخرون، "**المدخل إلى المعرفة**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

32 عبد السلام أبو قحف، "**أساسيات التنظيم والإدارة**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

33- عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات**، ط1، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .

34- عقيل جاسم عبد الله، "**مدخل في تقييم المشروعات**"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

35- علاء محمد قنديل، "**القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار**"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

36- علي السلمي، "**إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**"، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة،2002

37- علي غربي وآخرون، "**تنمية الموارد البشرية**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ،2007.

38- غسان قاسم داوود اللامي ،أميرة شكر ولي البياتي، **تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

39- فليح حسن خلف، "**إقتصاد المعرفة**"، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007.

40- كاظم جاسم العيساوي، "**الإقتصاد الإداري**"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

41- ليث عبد الله القهيوي، **استراتيجية إدارة المعرفة**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013

42- مجيد الكرخي، "**تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

43- محفوظ أحمد جودة، "**إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.

44- محمد زويد العتيبي، "**الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري**"، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007،

45- محمد سعيد سلطان، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،2003.

46- محمد عشماوي ،"**الإدارة الإستيراتيجية موارد بشرية في تنمية المنشأة**، المعارف الإسكندرية، مصر،2011.

47- محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في في إدارة المعرفة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008

48- مدحت أبو النصر، "**الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة**"، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.

49- نبيل محمد مرسي، "**استراتيجية الإنتاج والعمليات**"، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

50- نبيل مرسي خليل، "**دليل المدير في التخطيط الإستراتيجي**"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.

51- نجم عبود نجم، "**إدارة الإبداع والإبتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

52 نجم عبود نجم، "**إدارة المعرفة**"، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

53- نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.

54- نيفين حسين محمد، "**دور الإبداع والإبتكار المستثمر في ضمان المركز التنافسي للمنظمات الإقتصادية والدول**"، الإمارات العربية المتحدة، 2016

55- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "**أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

56- وصفي الكساسبة، "**تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنلوجيا المعلومات**"، ط1، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، 2011.

المذكرات

1- اسماعيل سالم منصور ماضي،"**دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي** "،"دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية التجارة،تخصص إدارة أعمال ،الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2010.

2- الجبارية كحيلي، "**دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015.

3- خراز الأخضر، "**دور الإبداع في اكتساب المنظمة ميزة تنافسية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

4- عمر تمجغدين، "**دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المنظمة الإقتصادية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

5- غنية فيلالي، "**أساليب تطوير المنتجات في المنظمة الإقتصادية**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الإ جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

6- قلبو حسينة، "**دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015

7- محمد سليماني، "**الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المنظمة**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة 2005 2006.

8- مريم فرحي، "**دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمة الإقتصادية**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة،2015-2016.

9- مومن شرف الدين، "**دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمنظمة الإقتصادية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.

10- نضال محمد الزطمة ،"**إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء** "، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2011.

المجلات والملتقيات

المجلات

1- حباينة محمد، "**دور التعلم في نشر الإبتكار وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة**"، مجلة الإصلاحات الإقتصادية، المدرسة العليا للتجارة، العدد11، 2011.

2- عادل زايد، "**التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل**"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003

3- عبد المليك مزهودة، "**الأداء بين الكفاءة والفعالية**"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة،2001

4-محمد زرقون والحاج عرابة، "**أثر إدارة المعرفة على الأداء في المنظمة الإقتصادية**"، مجلة جامعة ورقلة، العدد الأول، ديسمبر، 2014.

الملتقيات

1-داسي وهيبة ،"**واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر بسكرة**"، مداخلة في الملتقى الدولي حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،25فيفري2015.

2 زنيني فريدة، مداخلة بعنوان، **أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال** الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13- 14ديسمبر2011، جامعة الشلف.

3-سلامة السعيدي، "**التقييم ودمجه في تخطيط المشاريع**"، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة 31أكتوبر إلى 3نوفمبر 1989

4-شريفي مسعودة و دولي سعاد، "**تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي**"، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10و11 نوفمبر 2009.

5-علي حسن السمير، **تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية**، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي الأول حول مكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة يوم 29-31-أكتوبر،2013.4

6 – علي عبد الله، مداخلة حول "**إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة** "ضمن المؤتمر الدولي، جامعة البليدة، (دون ذكر السنة).

المنتديات

1- محمد أحمد إسماعيل "**المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية**"، ،كاتب في مجال التطوير التنظيمي، 2012

2- عبد الجليل الشوامرة، "**استراتيجية تحسين وتطوير الأداء**"، منتدى التربية والتعليم.

حسين عبد العزيز الدريني، "**الإبتكار تعريفه وتنميته**"، جامعة قطر، قسم علم النفس التعليمي،1982.

الكتب بالأجنبية

1-Alain JOUNOT, "**100 questions pour comprendre et agir**: **RSE et développement durable**", AFNOR, Paris, 2010.

2-Bernard Martory et Danial Groset, » **Gestion des resources Humaines** », Dunod, 6ème, Edition, paris, 2005.

3-Besseyer des hortes: "**Gérer les ressources humaines dans l'entreprise**": concept et outil, Edition d'organisation, paris, 1992.

4 Duffy, Jan, "**knowledge Management**: **To Be or Not Be** ;Magazine article from information Management journal,vol.30,N0.1,USA,2000.

5-Fabienne GUERRA, "**Pilotage stratégique de l'entreprise**", DeBoeux, Bruxelle, 2007.

6-Gareth jones , "**organizational theory and change**", pearson education , 4th edition new jersey, 2004.

7- Henri MITONNEAU, "**Réussir l'audit des processus**", 2ème éditon, AFNOR, Paris, 2006.

8-Jacqueline(b), Françoise(k), Martin(m), "**la fonction des ressources humaines**", Edition dunod, paris, 2004.

9-Karl M. wiig,**knowledge Management**:**An Introduction and Perspective**,Journal of knowledge Management ,Vol.1 No 1, September 1997.

10-Marquardt , Michael J . (2002) Buluing the leqrning Organization ,U,S,A. ,Davis-Black publiching Company.

11-Pascal Noferi: "**gestion des ressources humaines et competitivité de l'entreprise**", uimm, paris, 1987.

12-pierre louis dubois et alain jolibert, "**le marketing fondaments et pratique**", èdition economica, paris, 1998.

الملاحـــق

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

بشار سميرة

خلفي نبيلة

تحت إشراف الدكتورة:

د- حيولة إيمان

السادة المحترمين:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع: "إسهام إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية "

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجين منكم التكرم للإجابة على الأسئلة وذلك بوضع الإشارة (×) في الخانة المناسبة لإجاباتكم، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلو منا خالص الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز البحث.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر:

أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى 35 سنة ☐

من 36 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

3. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐ شهادات أخرى ☐

4. سنوات الخبرة في العمل:

أقل من 5 سنوات ☐ مابين 6 و10 سنوات ☐

مابين 11 إلى 15 سنة ☐ مابين 16 إلى 20 سنة ☐

أكثر من 20 سنة ☐

5. المستوى الوظيفي:

مدير عام ☐ مدير إدارة ☐

رئيس قسم ☐ موظف أو عامل عادي ☐

تذكـــــــــــير:

إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على التوليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لإتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي

الجزء الثاني: إدارة المعرفة

الرقم	العبـــــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يسعى جميع الموظفين للبحث عن المعرفة .					
02	يقوم الأفراد العاملين داخل المنظمة بجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف.					
03	تعطي المنظمة للموظفين فرصة الحصول على معلومة من مصادر مختلفة مثل التكوين، التعليم.					
04	يوجد نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات .					
05	تعتمد المنظمة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية أو أنظمة المعلومات الخبيرة.					
06	يستطيع الأفراد العاملين داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة عبر قنوات الإتصال المباشرة وغير المباشرة.					
07	تمتلك المنظمة قدر كاف من القدرات المعرفية في إيصال المعرفة للأفراد العاملين.					
08	المعرفة الموجودة في المنظمة متاحة لجميع العاملين للإستفادة منها.					
09	تسعى المنظمة إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان.					
10	تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المنظمة					

الجزء الثالث: تحسين الأداء

الرقم	العبـــــــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم المنظمة بعملية تقييم الأداء بصفة دورية منتظمة وهذا كافٍ للحكم على الكفاءة.					
02	تعمل المنظمة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين.					
03	يعتبر التقييم القائم على أساس الإنجاز هو الأسلوب الأفضل والأمثل.					
04	اهتمام المدير بإقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم.					
05	تمثل المعرفة أساس لمعالجة المشاكل والشكاوى					
06	تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العاملين بكفاءة وفعالية.					
07	الإعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات مثلا(البريد الإلكترونية).					
08	الإستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.					
09	تساهم المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد وتقوي الولاء.					
10	ساهمت المعرفة الجديدة داخل المنظمة في تطوير المنتجات.					

شكـــــراً على تعاونكم

الملحق رقم (03): قائمة الأساذة المحكمين

الإسم واللقب	الرتبة
داود خيرة	أستاذة محاضرة "ب"
فرطاسي حفيظة	أستاذة محاضرة "ب"
موساوي وردة	أستاذة مساعدة "أ "

1- جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المعرفة إدارة	,156	33	,071	,967	33	,404
الأداء تحسين	,153	33	,089	,968	33	,440
للإستبيان الكلية الدرجة	,153	33	,133	,955	33	,181
a. Correction de signification de Lilliefors						

2- جداول الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ

- جدول معامل الثبات لمحور إدارة المعرفة:

-

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,754	10

- جدول معامل الثبات لمحور تحسين الأداء:

-

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,731	10

- جدول معامل الثبات للدرجة الكلية للإستبيان:

-

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	20

3- جدول :الإتساق البنائي لمحاور الدراسة مع الدرجة الكلية للإستبيان:

Corrélations				
		المعرفة إدارة	الأداء تحسين	للإستبيان الكلية الدرجة
المعرفة إدارة	Corrélation de Pearson	1	,645**	,884**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	33	33	33
الأداء تحسين	Corrélation de Pearson	,645**	1	,881**

	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	33	33	33
للإستبيان الكلية الدرجة	Corrélation de Pearson	,884**	,881**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	33	33	33
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

4- تحليل البيانات الشخصية:

- الجنس:

-

الجنس حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	54,5	54,5	54,5
	انثى	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

- العمر:

-

العمر مستوى الدراسةحسب عينة افراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25 من أقل	5	15,2	15,2	15,2
	35 الى 26 من	27	81,8	81,8	97,0
	45 إلى 36 من	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

-

- المستوى التعليمي:

التعليمي المستوى حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل أو ثانوي	10	30,3	30,3	30,3
	جامعي	11	33,3	33,3	63,6
	عليا دراسات	4	12,1	12,1	75,8
	أخرى شهادات	8	24,2	24,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

- سنوات الخبرة:

-

العمل في الخبرة سنوات حسب البشرية الموارد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 من أقل	10	30,3	30,3	30,3
	10 الى 6 من	23	69,7	69,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

- المستوى الوظيفي:

-

الوظيفي المستوى حسب البشرية الموارد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عام مدير	1	3,0	3,0	3,0
	قسم رئيس	7	21,2	21,2	24,2
	عادي عامل أو موظف	25	75,8	75,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

5- المتوسطات والإنحرافات المعيارية لمحور إدارة المعرفة وتحسين الأداء :

- إدارة المعرفة:

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
A1	33	0	3,4848	,97215
A2	33	0	3,5152	,90558
A3	33	0	3,5152	,93444
A4	33	0	3,3939	1,03821
A5	33	0	3,6667	,77728
A6	33	0	3,3636	1,05529
A7	33	0	3,3333	1,08953
A8	33	0	3,4242	,98059
A9	33	0	3,4545	,90284
A10	33	0	3,3939	1,10629
المعرفة إدارة	33	0	3,5333	,75609

- تحسين الأداء:

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
B1	33	0	3,4848	,93444
B2	33	0	3,5042	,87039
B3	33	0	3,3436	1,08450
B4	33	0	3,2424	1,14647
B5	33	0	3,3939	1,17099
B6	33	0	3,3030	1,03335
B7	33	0	3,5636	,85529
B8	33	0	3,3636	1,13932
B9	33	0	3,6248	,74895
B10	33	0	3,4721	,89613
الأداء تحسين	33	0	3,4427	,65683

6- اختبار تجانس البيانات:

- محور: إدارة المعرفة:

-

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: المعرفة إدارة			
F	ddl1	ddl2	Signification
,680	18	14	,782
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الوظيفي_المستوى + الخبرة + التعليمي_المستوى + السن + الجنس			

- محور: تحسين الأداء:

-

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: الأداء تحسين			
F	ddl1	ddl2	Signification
2,900	18	14	,024
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الوظيفي_المستوى + الخبرة + التعليمي_المستوى + السن + الجنس			

7- اختبار الفرضية الأولى (إدارة المعرفة)

- جدول أنوفا (Anova) ثنائي:

-

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: المعرفة إدارة					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	4,712[a]	8	,589	1,041	,434
Constante	59,616	1	59,616	105,348	,000
الجنس	,612	1	,612	1,082	,309
السن	,100	1	,100	,177	,678
التعليمي_المستوى	2,833	3	,944	1,668	,200
الخبرة	,001	1	,001	,002	,963
الوظيفي_المستوى	,937	1	,937	1,655	,211
Erreur	13,582	24	,566		
Total	430,280	33			
Total corrigé	18,293	32			
a. R-deux = ,258 (R-deux ajusté = ,010)					

-

8- اختبار الفرضية الثانية (تحسين الأداء):

- جدول إختبار مان- ويتني :
- الجنس

-

Tests statistiques[a]	
	الأداء تحسين
U de Mann-Whitney	96,000
W de Wilcoxon	216,000
Z	-1,414
Sig. asymptotique (bilatérale)	,157
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,166[b]
a. Variable de regroupement : الجنس حسب الدراسة عينة أفراد توزيع	
b. Non corrigé pour les ex aequo.	

- جدول إختبار كروسكال ولاس:
- العمر:

-

Tests statistiques[a,b]	
	الأداء تحسين
Khi-deux	1,523
Ddl	2

Sig. asymptotique	,467
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : السن مستوى الدراسةحسب عينة افراد توزيع	

-

- المستوى التعليمي:

-

Tests statistiques[a,b]	
	الأداء تحسين
Khi-deux	4,153
ddl	3
Sig. asymptotique	,245
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : التعليمي المستوى حسب الدراسة عينة أفراد توزيع	

- سنوات الخبرة:

-

Tests statistiques[a,b]	
	الأداء تحسين
Khi-deux	,302
ddl	1
Sig. asymptotique	,582
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : العمل في الخبرة سنوات حسب البشرية الموارد توزيع	

- المستوى الوظيفي

-

Tests statistiques[a,b]	
	الأداء تحسين
Khi-deux	1,275
ddl	2
Sig. asymptotique	,529
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : الوظيفي المستوى حسب البشرية الموارد توزيع	

9- جداول الإنحدار الخطي البسيط

- معامل الإرتباط والتحديد

Récapitulatif des modèles[b]									
				Erreur	Modifier les statistiques				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F

1	,645[a]	,416	,397	,50997	,416	22,083	1	31	,000
a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة إدارة									
b. Variable dépendante : الأداء تحسين									

- التباين:

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,743	1	5,743	22,083	,000[b]
	Résidus	8,062	31	,260		
	Total	13,805	32			
a. Variable dépendante : الأداء تحسين						
b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة إدارة						

- معامل الإنحدار:

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,393	,431		3,235	,003
	المعرفة إدارة	,560	,119	,645	4,699	,000
a. Variable dépendante : الأداء تحسين						

-