جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -فرع المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

- تيتان حنان
- ثامري ابتسام

تحت إشراف:

د/ جبارة بناصر

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	ملاحظة
سمير بن عمور	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
بناصر جبارة	أستاذ محاضر" ب"	مشرفا
ايمان حيولة	الأستاذة محاضرة "ب"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: *2017/2018*

الشكر

قال تعالى: << فاذْكُرُوْنِيْ أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوْنِيْ وَلاَ تَكْفُرُوْنِ>>

أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار، الأول والآخر والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى وأنار دروبنا فله جزيل الحمد والثناء العظيم.

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه، من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة.

كما نرفع كلمة الشكر إلى الدكتور المشرف جبارة بناصر الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عونا لنا في إتمام هذا البحث.

وكما نشكر أساتذة التربص الميداني وكذا عمال المكتبة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي وقدموا لنا يد العون.

كما نتقدم بالشكر إلى الزميل نبيل الذي كان مساندا لنا في هذا البحث.

والشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير.

كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل.

وأختم الشكر الخاص إلى أساتذة اللجنة المحترمة.

فإن أصبنا فللّه الحمد والمنّة وإن أخطأنا فما هو قصدنا.

حنان - ابتسام

الإهداء

قال عز وجل :<< وَقَضَى رَبُّكَ أَلاَّ تَعْبُدُواْ إِلاَّ إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِندَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلاَهُمَا فَلاَ تَقُل لَّهُمَآ أُفٍّ وَلاَ تَنْهَرْهُمَا وَقُل لَّهُمَا قَوْلاً كَرِيمًا وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا>>

إلى نور العيون ورمش الجفون والسر المكنون والحب المجنون في القلب المفتون والعقل الموزون والصدر الحنون، إلى البلسم الشافي والقلب الدافي والحنان الكافي إلى أروع أم في الوجود ... أمي الحبيبة ...

إلى الذي تعجز الكلمات في وصفه وعجز اللسان في ذكره إلى سندي وعوني وقدوتي إلى مصدر فخري ... أبي العزيز ...

إلى جدتي أطال الله في عمرها، إلى أخوالي وأعمامي

إلى النجوم والكواكب إلى الورود البهية الذين قاسموني حنان الوالدين إخوتي وأخواتي سلامي وزوجته ، لويزة، صبرين، علي، أسامة، رمضان، سارة، محمد، إلى رموز البراءة والصفاء هديل، آلاء، إسراء، إيناس، ندى الريحان، شيماء، سارة، خولة.

إلى الذين جعلوا من الضعف قوة أساتذتي الكرام وعلى رأسهم الأستاذ المشرف جبارة بناصر، إلى التي شاركتني هذا العمل زميلتي ابتسام.

إلى صديقات العمر، ابتسام، أحلام، هاجر.

إلى كافة طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

حنان

إهداء

الحمد لله الذي أنعم علينا بالقرآن وجعله نورا في الظلمات، والصلاة والسلام على النبي المختار أهدي هذا العمل

إلى من قال فيهما المولى عز وجل "وَقُلْ رَبِي ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَيَانِي صَغِيرًا"

إلى نبع الحنان وبر الأمان إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى الغالية أمي أطال الله في عمرها

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى قدوتي في الحياة "أبي" العزيز أطال الله في عمره.

إلى من جمعني معهم ظلمات رحم واحد وضمني معهم جدران بيت واحد وبهم اكتسب قوة ومحبة لا مثيل لها أخوتي وأخواتي : نور الدين ، جمال ،مروان، رزيقة ، محمد.

إلى شموع العائلة غفران وزهير.

إلى من شاركتني في هذا العمل أختي وصديقتي "حنان".

إلى صديقات العمر أحلام، هاجر، حنان.

إلى كل من وسعته ذاكرتي وكان مصدرا للعطاء والدعم لإنجاز هذا العمل ونذكر بالخصوص الأستاذ المشرف "بناصر جبارة".

إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي .

إلى جميع طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

إلى كل من وسعهم قلبي وعرفوني فأحبوني وأحببتهم

ابتسام

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة المعرفة في تحسين أداء العاملين التي تعد من اهم وأنجح الاساليب الادارية التي تعني الاستغلال الامثل للمعرفة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، اضافة الى تحسين أداء العاملين الذي يعد أهم هدف تسعى الى تحقيقه من خلال اعتمادها على عمليات ادارة المعرفة.

واتخذنا مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية لتطبيق هذه الدراسة، وقد تم جمع المعلومات هذه المؤسسة من خلال اجراء دراسة حالة، وبعد الدراسة وجدنا ان هذه المؤسسة تقوم ببعض السياسات والتي تدخل في اطار ادارة المعرفة والتي تعمل على زيادة انتاجية العاملين، التقليل من عيوبهم وبالتالي تحسين ادائهم.

واقترحت الدراسة تدعيم التشارك المعرفي من خلال تدعيم نشاطات المشاركة والتبادل المعرفي وتشجيع الافكار الجديدة ودعمها مع وضع معايير جديدة لتقييم أداء العاملين لأن عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة والمعقدة والتي تتطلب أسس منطقية بإتباع خطوات متسلسلة وعلى المؤسسة ان تختار افضل طريقة للتقييم.

الكلمات المفتاحية

أداء العاملين، إدارة المعرفة، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Resume

The objective of this study is to identify the role of knowledge management in improving the performance of employees، which is one of the most important and most successful management methods، that means the optimal using of knowledge in order to achieve the objectives of the institution، in addition to improve the performance of employees.

We have taken into consideration the Algerian Telecom Corporation as the implement of this study. The information was collected from the company during a case study. After the study we found that this institution is implementing some policies that fall within the framework of knowledge management which increase employee productivity، reduce their defects and improve their performance.

The study suggested strengthening knowledge sharing by strengthening participation and knowledge exchange activities، encouraging new ideas and supporting them، and setting new standards for evaluating employees' performance. The performance evaluation process is one of the most important and complex processes that require logical bases by following sequential steps for the best evaluation.

Keywords*: Employees' performance، knowledge management Algerian Telecom Corporation.*

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
3-1	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	88
3-2	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	89
3-3	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	90
3-4	اختبار التوزيع الطبيعي	90
3-5	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	91
3-6	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور تحسين أداء العاملين	92
3-7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	94
3-8	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	95
3-9	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	96
3-10	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	97
3-11	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور إدارة المعرفة	98
3-12	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تحسين أداء العاملين	99
3-13	اختبار الانحدار البسيط لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	100

قائمة الأشكال

الرقم	الأشكال	الصفحة
1-1	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	8
2-1	منحنى التوزيع الإجباري	29
1-2	الهرم المعرفي	42
2-2	مكونات مدخل الرافعة	53
3-2	عمليات إدارة المعرفة	57
4-2	نموذج إدارة المعرفة عند موئل	59
5-2	نموذج إدارة المعرفة عند wiig	61
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع المدية-	84
2-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	94
3-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	95
4-3	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	96
5-3	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	97

المحتوى	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
فهرس المحتويات	
ملخص	
مقدمة	أ-و
الفصل الأول: الإطار النظري لأداء العاملين	02-35
تمهيد	02
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء العاملين	03
المطلب الأول: مفهوم وقياس الأداء	03
المطلب الثاني: مكونات الأداء وأنواعه	06
المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء العاملين	10
المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين	14
المطلب الأول: عموميات حول تقييم أداء العاملين	14
المطلب الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين	23
المبحث الثالث: أساسيات تقييم أداء العاملين	25
المطلب الأول: معايير تقييم أداء العاملين	25
المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين	27
المطلب الثالث: معوقات تقييم أداء العاملين	31
خلاصة	35
الفصل الثاني :الإطار النظري لإدارة المعرفة	37-75
تمهيد	37
المبحث الأول: مخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة	38
المطلب الأول: ماهية المعرفة	38
المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة	44
المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها	47

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة	51
المطلب الأول: مداخل وعمليات إدارة المعرفة	51
المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة	57
المطلب الثالث: معوقات إدارة المعرفة والحلول المقترحة لها	64
المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين.	68
المطلب الأول: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين	68
المطلب الثاني: مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء العاملين	70
خلاصة	75
الفصل الثالث: دراسة حالة إتصالات الجزائر –فرع المدية–	102-77
تمهيد	77
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–	78
المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر	78
المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر	80
المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية	81
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	87
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	87
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	88
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة	89
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	94
المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	94
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	97
خلاصة	102
خاتمة	106-104
قائمة المراجع	114-108
قائمة الملاحق	125-116

مع المتغيرات الحالية والتيارات الفكرية المعاصرة وبروز قوى أثرت على الاقتصاد العالمي منها العولمة وتكنولوجيا المعلومات وكذا التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، تحول منظور المنظمات نحو الموارد اللامادية (الموارد المعرفية)، وتزايد الاهتمام بها وأصبحت موردا استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات من خلال تبنيها لأسلوب إدارة المعرفة الذي تسعى من خلاله إلى جلب المعرفة واستخدامها في عملياتها المختلفة من تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق، حيث تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم لعلم الإدارة والتي يعول عليها كثيرا في مختلف الأنشطة الحيوية التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وتعد توجها إداريا حتميا للمنظمات المعاصرة في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات نظرا لما تقدمه من قيم معرفية، إلا أنها تواجه تحديات ترتبط بالقدرة على استغلال هذه المعلومات لخلق المعارف المطلوبة وتطويرها بشكل مستمر.

كما أولت المنظمات اهتماما كبيرا بالأداء، فهو الوسيلة التي تحقق بها المنظمة أهدافها، لذا تعمل المنظمات اليوم على تطبيق مداخل ومناهج فكرية من اجل تطوير وتحسين أداء عمالها وبالتالي تحسين أدائها. وباستخدام إدارة الموارد البشرية تقوم المنظمة باستقطاب أفضل الموارد البشرية أيضا لتقييم الأداء، وذلك للكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء من اجل تصحيحها بغية تحسين الأداء.

وبالتالي يعد ربط إدارة المعرفة بأداء المنظمة عموما وأداء العامل خصوصا وتحسينه من الموضوعات الحديثة والحيوية والتي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين، فإدارة المعرفة تؤثر على أداء العاملين باعتبارها جوهر عملية إنشاء المعرفة وتطويرها عن طريق المورد البشري الذي يعد أيضا ثروة لها ومصدر أساسي لاستمرارها لذا تحاول المنظمات اليوم توظيف أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية لمواكبة التطورات الحديثة وتحقيقها التميز في الأداء وتساهم أيضا في التوصل نحو تحسين أدائها وتحسين أداء العاملين فيها.

إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكننا أن نطرح السؤال الرئيسي التالي:

كيف تؤثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين؟ وما واقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

وللإجابة على الإشكالية نطرح **الأسئلة الفرعية** التالية:

- مالمقصود بأداء العاملين؟ وما هي طرق وأساليب تقييمه؟
- ما هي إدارة المعرفة وفيما تتمثل أهم عملياتها؟
- هل توجد علاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

فرضيات الدراسة

لتسهيل الإجابة على التساؤلات المطروحة ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

- يربط مفهوم الأداء بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمة، ولا توجد أساليب وطرق لتقييمه؛
- إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها استخدام المعلومات والمعارف المتراكمة سواء كانت في الوثائق أو في عقول العاملين، وتتمثل أهم عملياتها في تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة؛
- هناك علاقة قوية بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أهمية البحث

إن أهمية البحث تكمن في أهمية الموضوع في حد ذاته وتوجه معظم المنظمات إلى إدارة المعرفة، حيث يعتبر موضوع إدارة المعرفة وأداء العاملين من المواضيع التي تتزايد أهميتها في الفترة الأخيرة، فلم يعد من الممكن زيادة كفاءة أداء العاملين دون التطرق إلى إدارة المعرفة التي تعد المورد الأكثر أهمية، فكان لزاما على المنظمات اليوم تبنيها من أجل تحسين أداء العاملين فيها، فجاء هذا البحث لإبراز الدور الذي تمارسه إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة.

أهداف البحث

من أهم الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة ما يلي:

- التعرف على مفهومي إدارة المعرفة وأداء العاملين وطرق تقييمه؛
- إثبات أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء عمالها؛
- معرفة مدى تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية(اتصالات الجزائر بالمدية).

أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة دوافع جعلتنا نختار هذا الموضوع منها:

- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع لاسيما لارتباطه بتخصصنا؛
- إدارة المعرفة موضوع جديد تهتم به المنظمات بشكل كبير، وهو موضوع الكثير من الملتقيات والندوات؛
- التوجه نحو إدارة الكفاءات والمعارف من أجل توفير أفراد ذوي كفاءات عالية لأداء العمل بشكل أفضل.

منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة فسيتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أداة لتحليل الأبعاد النظرية للموضوع من جهة، ومن جهة أخرى سيتم استخدام أسلوب دراسة حالة في الفصل الثالث وهذا من أجل تدعيم الدراسة النظرية، وبالتالي الكشف على تأثير إدارة المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة

كانت الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ويعود هذا الاختيار إلى:

- كون المؤسسة تنشط في قطاع يقوم على المعرفة ومبدأ تحسين الأداء؛
- المؤسسة لها مكانة وسمعة طيبة، وذلك من خلال المعلومات التي جمعت عنها فيما يخص إمكانية إجراء بحث ميداني فيها؛
- أما الحدود الزمنية فإن تطبيق هذه الدراسة كان خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018/2017، من 15 إلى 19 أفريل.

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوع الدراسة نجد منها:

- صباح ترغيني، **نفس موضوع دراستنا**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011/2010.

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى لقد أدركت المؤسسات في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة أن المورد البشري أو العامل في المؤسسة يعد الثروة

الحقيقية التي يجب أن تولي به عناية مناسبة، والسعي إلى تحسين أدائه من أجل الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية، فكانت إدارة المعرفة من بين المداخل التي تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، فإدارة المعرفة بما تحتويه من توليد للمعرفة، تخزينها، نشرها وتطبيقها في المؤسسة لها دور فعال في التحسين من أداء العاملين، وتوصلنا إلى أن إدارة المعرفة تسمح بالتواصل مع المحيط الخارجي، واتخذنا مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لتطبيق هذه المساهمة.

- بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة**، خنشلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

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

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف؛
- الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية؛
- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

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

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الخصائص التي تتمتع بها الهيئة التدريسية (أفراد المعرفة) وضمان تحقيق الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

تطرقت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات.

- حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424هـ.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح علاقة الإبداع الإداري في تحسين فعالية الأداء الوظيفي بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة.

واستهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية، والتعرف على مدى استخدام إدارة الأجهزة الأمنية للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع وتعززه، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، والتعرف على علاقة الإبداع في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في تلك الأجهزة، ومعرفة مدى اختلاف رؤية ضباط الصف والضباط بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة.

صعوبات الدراسة

- قلة المراجع فيما يخص الفصل المتعلق بأداء العاملين؛
- عدم تعاون بعض العاملين في المؤسسة من خلال الإستبانات وعدم الإجابة عليها ورفضها من بعض العاملين بداعي التحفظ المهني؛
- الظروف الخاصة فقد واجهتنا صعوبات جمة شكلت حاجزا أمامنا كضيق الوقت الممنوح لإعداد البحث وشساعة الموضوع وتعدد الجوانب المتعلقة به.

هيكل الدراسة

تناولت الدراسة جانبين الجانب النظري والجانب الميداني, الجانب النظري شمل كل من الفصلين الأول والثاني, حيث تناولنا:

الفصل الأول يتضمن ثلاثة مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل مفاهيمي لأداء العاملين فهو مبحث تمهيدي تعرفنا فيه على مفهوم الأداء وقياسه في المطلب الأول وعلى مكونات الأداء وأنواعه في المطلب الثاني، ومؤشرات قياس أداء العاملين في المطلب الثالث الذي شمل مفهوم أداء العاملين والجوانب المتداخلة في هذا المفهوم، أما المبحث الثاني بعنوان تقييم أداء العاملين الذي تضمن مطلبين، فالمطلب الأول تناولنا فيه عموميات حول تقييم الأداء وأيضا مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته وأهدافه، أما المطلب الثاني فتطرقنا فيه إلى خطوات تقييم أداء العاملين، أما المبحث الثالث فهو يعبر عن أساسيات تقييم أداء العاملين ويتضمن ثلاثة مطالب، المطلب الأول معايير تقييم أداء العاملين والمطلب الثاني طرق تقييم أداء العاملين، والمطلب الثالث معوقات تقييم أداء العاملين.

أما **الفصل الثاني** يتضمن ثلاثة مباحث، تحدثنا في المبحث الأول عن مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة ويتضمن ثلاثة مطالب، المطلب الأول يتناول ماهية المعرفة، والمطلب الثاني ماهية إدارة المعرفة، أما المطلب الثالث تضمن مبادئ إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها، والمبحث الثاني كان تحت عنوان

أساسيات إدارة المعرفة ويتضمن ثلاثة مطالب، المطلب الأول مداخل وعمليات إدارة المعرفة، المطلب الثاني نماذج إدارة المعرفة، أما المطلب الثالث معوقات إدارة المعرفة والحلول المقترحة لها، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى إيجاد دور إدارة المعرفة على أداء العاملين، تضمن مطلبين، المطلب الأول مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، أما المطلب الثاني مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء العاملين، هذا فيما يخص الجزء النظري.

وتضمن **الفصل الثالث** ثلاثة مباحث، تحدثنا في المبحث الأول عن تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية– ويتضمن ثلاثة مطالب، المطلب الأول لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر، وفي المطلب الثاني فتحدثنا عن فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر، أما المطلب الثالث المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتضمن مطلبين، منهج ومجتمع وعينة الدراسة في المطلب الأول، ثبات وصدق أداة الدراسة في المطلب الثاني، أما المبحث الثالث فكان تحت عنوان تحليل نتائج الدراسة وتضمن أيضا مطلبين، التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية في المطلب الأول، التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة في المطلب الثاني هذا فيما يخص الجزء الميداني.

تمهيد

تتعاظم معاني الإنجاز وتتسارع التطورات والتغيرات من حولنا، عندها يزيد الاعتقاد بقدرة المورد البشري ودوره الكبير لمواكبة هذه التطورات والتغيرات، إذ يعتبر المورد البشري من الركائز الأساسية في تقدم المنظمات وتطورها، ما جعله ينال نصيبا وافرا من الاهتمام في مختلف الدراسات الإدارية وكان في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات وأولويات الإدارة بشكل عام، حيث رفع مستوى العامل يقودنا إلى رفع مستوى أداء المنظمة ككل لأن نجاح أي منظمة مرتبط بنجاح أفرادها لذا وجب عليها العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد.

ولأن أداء العاملين يعد جزءا من أداء المنظمة لهذا تعمل على تحسينه وتنميته وذلك من خلال تقييمه بشكل مستمر من أجل تحديد النقائص واكتشاف الأخطاء بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وعلى هذا فإنه لابد أن تكون لعملية تقييم أداء العاملين طرق ومعايير لقياسه وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء العاملين؛

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين؛

المبحث الثالث: أساسيات تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لأداء العاملين

تطورت فكرة الأداء في المنظمات وزاد الاهتمام بها والتركيز على مختلف جوانبها، وأصبحت مؤشرا أساسيا لتسيير مختلف نشاطاتها لتحقيق هدفها من خلال الجهد المبذول من قبل العامل في المنظمة لإنجاز مهامه ووظائفه المطلوبة.

المطلب الأول: مفهوم وقياس الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالدينامكية والتطور من حيث المحتوى المعرفي، حيث عرف تطورا ملحوظا منذ بداية استخداماته الأولى إلى وقتنا الحاضر بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حراك المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لظهور إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة وتتجسد النظرة التقليدية (أي القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومنهم تايلور (*Taylor*) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة الحركة والزمن[1].

أولا: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل الاقتصاد وإدارة المنظمات حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين لذا سنحاول تقديم أهم التعاريف للأداء:

1- المعنى اللغوي

إن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (*Performer*) والذي يعني تأدية عمل (*To performe*)، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية، ومن أجل إيراد المفهوم بشكل واضح لابد من التعرف إلى الأسس النظرية والمعرفية لمفهوم الأداء من حيث المكونات والمجالات ذات العلاقة.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية –منظور منهجي متكامل–**، دار وائل للنشر، ب ط، الأردن، 2007، ص 385-386.

2- المعنى الاصطلاحي

- فقد أشار كيراكيم (*Kherakhem*) إلى أن الأداء يدل على "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة"[1]؛
- يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوي لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة[2]؛
- عرف الخزَار على أنه "يتمثل في مدى المهارات في استغلال الموارد البشرية من موظفين وأدوات وأجهزة الكترونية وغيرها وذلك لتحقيق مستوى عالي من التوافق والأهداف من خلال الأداء في التوقيت المناسب والطريقة المناسبة وبأقل التكاليف الممكنة في العنصر البشري والمادي"[3]؛
- ويقول (*Angelin*) أن أداء المنظمة "يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية"[4]؛
- وعرفه باحث أخر أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط من الأشكال "فالأداء سلوك يحدث نتيجة، أو عبارة أخرى: "ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته"[5]؛
- ويعرف (*Ecclec*) عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها"، ويتفق مع هذا السياق كل من (*Robin & Wier Sema*) إذ يعبران عن الأداء بكونه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"؛
- ويروا (*Miller & Bromiley*) إلى منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء ويعدان الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[6].

---

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2013، ص 104.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 476.

[3] مبارك بن علي الخزار، **الحوافز وأثرها على أداء العمال**، مكتبة دار الحق، ب ط، عمّان، 1987، ص 210.

[4] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية –مفهوم وتقييم–** ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 86.

[5] عبد الحكم أحمد الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، ابن سينا للنشر والتوزيع، ب ط، مصر، ب س، ص 19.

[6] طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص477.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء بأنه العملية التي يتم من خلالها قياس الاختلافات الفردية بين العاملين، من حيث الكفاءة والمهارة وذلك من خلال كل ما يقوم به الفرد من سلوك أو فعل لإنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة التي تسعى المنظمة الوصول إليها.

ثانيا: أهمية الأداء

تتمثل أهمية الأداء فيما يلي[1]:

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه؛
- يساعد في الترجمة العملية لكل القدرات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المنظمة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية؛
- الإسهام في القدرة الدائمة على تحقيق نتائج ايجابية ومرضية على فترات؛
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكولة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولاها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها؛
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

ثالثا: مقاييس الأداء

الأداء مفهوم متعدد الأبعاد يتم قياسه وفقا لعوامل متعددة وان إجراءات قياسه تختلف وفقا لطبيعة الأداء وهنا نذكر انه من الضروري تحديد ما إذا كانت أهداف القياس هي تتمثل في نتائج أو سلوكات وتبعا لذلك سيكون قياس وتقييم نتائج الأداء أو السلوك الذي أدى للنتائج، ومن هنا يمكن القول أحيانا بأن الأداء سجل بالنتائج المتحققة. فعلى الصعيد الفردي يعتبر الأداء ما هو موثق في سجل الانجاز الفردي[2].

وهناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها مقاييس الأداء وهي[3]:

- الثبات (*Reliability*): بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المقياس؛
- المصداقية (*Validity*): بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها، كمقياس الذكاء يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالميول والاتجاهات؛

---

[1] مفتاح الجندلي، **ماجستير نظم معلومات الأعمال**، ص 03.

[2] إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 73-74.

[3] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، ط 2، لبنان، 2000، ص 126.

- العملية (*Praticality*): بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق وأن يكون مقبولا من الإدارة والأفراد ونقابات العمل.

المطلب الثاني: مكونات الأداء وأنواعه

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط بالكفاءة والفعالية اللتان تعتبران من مكونات الأداء.

أولا: مكونات الأداء

يتضمن الأداء مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية فإنه من المفيد أن نعرض المفهومين على النحو التالي:

1- الفعالية:

- ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المنظمة انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعة؛
- وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة وبهذا فإن فعالية المنظمة تقاس بحجم الأرباح فيها، وقد عرفها فنسنت (*Vincent*) بأنها "القدرة على تحقيق النشاط"، بينما عرفها كل من ولكر وروبرت (*Walker& Ruibert*) بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة ".

وهذا ينطبق على المنظمات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة... [1].

- وتعرف أيضا بأنها: "مدى تحقيق أهداف المنظمات"[2].
- إن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 109-110.

[2] إلهام يحياوي، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية**، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)، مجلة البحث، العدد 5، جامعة باتنة، الجزائر، 2007، ص 46.

المتوقعة والنتائج المتحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة، واعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المنظمة ككل[1]؛

- يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعواملها أو النتائج والموارد المستخدمة[2]؛
- وعرفت الفعالية بأنها: "الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جديد مع البيئة المحيطة. وفقا لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي يتم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه "[3].

وعليه من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المسطرة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

ينقل (*Ensign & Alder*) تنوع وتعدد مقاييس ومؤشرات قياس الفعالية التي من أهمها[4]:

- النمو في صافي الربح؛
- مستوى نوعية الأعمال؛
- توجهات المدراء؛
- درجة الالتزام بما هو مخطط له؛
- مسؤوليات مدراء الأقسام؛
- العائد من المبيعات؛
- مستوى الإدارة العليا؛
- وضوح متطلبات العمل؛
- رضا العاملين.

---

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

[2] عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

[3] العربي عطية، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية**، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 323.

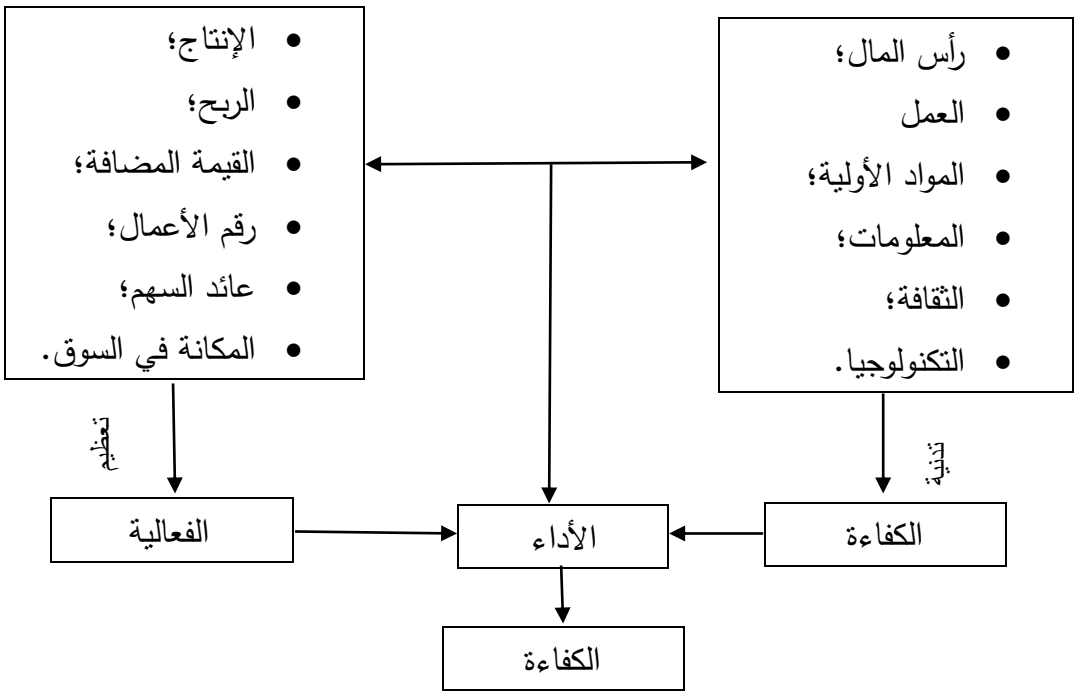
[4] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي–منهج معاصر**–، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، الأردن، 2009، ص 389.

2- الكفاءة

لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية، الأمثلية ... إلخ. وسنعرض بعض التعريفات لمفهوم الكفاءة:

- فقد عرفها كل من ولبر وروكيرس بأنها: "قدرة المنظمة ومعنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات"، أما الكفاءة حسب فنسنت (Vincent) فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفؤ هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال أقل؛
- كما تعرف الكفاءة على أنها :" الاستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر"[1].
- وتشير الكفاءة كذلك إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال[2].

الشكل رقم (1-1) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

[2] العربي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 323.

ثانيا: أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء إلى نصفين وهما:

1- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

2- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره على عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمنظمة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها[1].

ثالثا: محددات الأداء

يتحدد الأداء بثلاثة عوامل رئيسية وهي:

1- **الجهد:** ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3- **الإدراك:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء ومهامه[2].

---

[1] عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

[2] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية** –، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ب ط، مصر، ب س، ص 110.

ويمكن القول بأن الإدراك هو قدرة الفرد على الإطاحة بالمعلومات الكافية عن طبيعة الوظيفة المكلف بها[1].

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح. وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجلات الأخرى[2].

المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء العاملين

بعد التعرف على الأداء ومحدداته وجدنا أن أداء العاملين (الأداء البشري) يعد أهم عنصر في المنظمة، فقد تعددت مفاهيم أداء العاملين نحاول أن نذكرها فيما يلي:

أولا: مفهوم أداء العاملين

1- المفهوم:

قبل التطرق إلى مفهوم أداء العاملين سنحاول تعريف مصطلح "البشري" *Human*":

- ويعني التركيز في هذا الحقل، ذي التوجه العملي، على أداء البشر الذين يعملون في مواقع عمل وفي منظمات، أي إن علماء هذا الحقل يركزون على أداء البشر الذين يؤدون أعمالهم في أنظمة تحقق نتائج محددة، والواقع أن مصطلح "البشري" يشمل أداء الأفراد والمجموعات في المنظمات[3].

[1] مفتاح الجندلي، مرجع سبق ذكره، ص 04.

[2] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-**، مرجع سبق ذكره، ص 210-211.

[3] عبد الباري إبراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات -الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ب ط، مصر، 2003، ص 26.

- يرى *Moto Wildo* أن أداء العاملين هو: "القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة والمرتقبة من طرف المنظمة"[1].
- يعد أداء العاملين عنصرا من عناصر الإنتاجية للعامل تبعا لعدة أبعاد متداخلة وهي: العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، مدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له أو الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.

كما يشير إلى سلوك العامل مع وظيفته أو زملائه، أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله.

- وتعرف إجرائيا بأنها: "الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بعد أداء العاملين المتضمنة في الإستبانة المستخدمة في هذه الدراسة"[2].

من التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص مفهوم شامل لأداء العاملين وهو: "يعتبر أداء العاملين الجهد الذي يبذله العامل لأداء أنشطة أو مهام معينة في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وهذا ما يساعد على تحقيق أهدافها بأكثر كفاءة وفعالية وأقل تكلفة ممكنة.

2- الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء العاملين

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي[3]:

أ) الجوانب المتعلقة بالعمل:

- الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة الموظف بالعمل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره وفهمه وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها المنظمة؛

---

[1] *Brigitte charles-planrers et autre, la performance individuelle au travail et déterminants psychologiques in Sylvie Sant-onge et Victor Haines ,Gestion des performances au travail, Bilan des connaissances –de Boeck, paris,2007,p98.*

[2] محمد مبارك محمد الرشيدي، **أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين**، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص 10.

[3] محمد مبارك محمد الرشيدي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- نواتج العمل: تعبر نواتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها الموظف، ومدى اتفاقها مع المعايير الموضوعة للكمية والنوعية والزمن والتكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه.

ب) الجوانب المتعلقة بالسلوك:

- السلوك الاجتماعي: يشير السلوك الاجتماعي في العمل عن مدى تعاون الموظف مع زملائه ومدى انصياعه للأنظمة والتعليمات وتنفيذه لأوامر مرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز الأعمال ومدى مشاركته بحل المشاكل؛
- سلوك العامل: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته عن مدى محافظته وحرصه على ممتلكات المنظمة وخاصة التي تتعلق بالإنتاج؛
- الحالة النفسية للعامل: وهي تشير إلى حالة الموظف النفسية والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعد لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح بالتجاوب مع متطلبات العمل؛
- فرص التقدم: يسلك الموظف طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق برامج تدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة الإنتاجية وفعالية أدائه.

ثانيا: مؤشرات قياس أداء العاملين

لقياس أداء العاملين مؤشرات عديدة ومتنوعة يمكن تقسيمها إلى مؤشرات الصفات الشخصية، مؤشرات النتائج والإنجازات ومؤشرات السلوك، نذكرها فيما يلي[1]:

1- مؤشرات الصفات الشخصية:

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

[1] عمر وصفي عقيلي وآخرون، **وظائف منظمات الأعمال**، دار زهران للنشر والتوزيع، ب ط، الأردن، 1994، ص 410.

2- مؤشرات النتائج والإنجازات:

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

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

ب) كمية العمل المنجز: يمكن قياس العمل إذا كان العمل هو نتاج سلعة؛

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

3- مؤشرات السلوك

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

أ) مدى تطبيق الفرد للقوانين والتشريعات: وهذا يمكّن من قياس تصرفات الفرد من حيث تطبيقه للتشريعات أو مخالفتها وكذلك الجزاءات والعقوبات التي تصدر عن الرؤساء بخصوص العمل؛

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

ج) علاقة الموظف بمرؤوسيه: قياس مدى العلاقة بين المشرف والعاملين من ناحية الاحترام والعدل والمساواة؛

د) علاقة العامل بالزبائن: مدى احترامه للمرجعين وإنجاز معاملاتهم وتبسيط الإجراءات لهم؛

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

المبحث الثاني: تقييم داء العاملين

يعتبر الأداء المحرك الأساسي لأداء المنظمات، والذي يساهم في تحقيق أهدافها إذ تعمل المنظمات على تحسينه وتقييمه وتنميته من خلال إجراء تقييم مستمر على أداء العاملين من أجل تحديد النقائص واكتشاف الأخطاء بغية تصحيحها.

لذلك نجد أن كل منظمة تحتاج أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين فيها، وذلك من خلال مراقبة تصرفاتهم وسلوكاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم وملاحظة أيضا مستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم في المستقبل.

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء عملية مهمة للمنظمات والعاملين، فمن خلالها يمكن قياس الكفاءة وتصنيف الجدارة وقياس فعالية أداء العاملين من أجل معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

أولا: عموميات تقييم الأداء

قبل أن نتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يجب أولا معرفة مصطلح التقييم:

1- مفهوم التقييم:

- يمكن تحديد مفهوم وظيفة التقييم بأنها: "عملية يتم من خلالها مطابقة الإنجاز في الأداء والسلوك على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بالنسبة للإنسان والاستمرار في الاستخدام مع الصيانة أو الاستغناء بالنسبة للموارد والأبنية والأجهزة والمعدات والآلات وغير ذلك من الأمور المادية والتقنية[1]؛
- كما عرف أيضا بأنه جميع نشاطات المنظمة (تقييم مؤسساتي)، وهو عبارة عن فحص دقيق يقوم به مدققون حول برامج التكوين، نشاطات البحث، الخدمات المقدمة من طرف المنظمة والنتائج المحصل عليها[2].

[1] صبحي جبر العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص202.

[2] بداري كمال وآخرون، **ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي إعداد وإنجاح التقييم الذاتي**، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص 26-27.

2- مفهوم تقييم الأداء

- ويعرف تقييم الأداء بأنه: "حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة"، وبمعنى آخر"هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة"[1]؛
- وأيضا: "هو الحكم على مدى مطابقة العمل أثناء سيره وعند نهايته للمقاييس والمعايير التي تم وضعها مسبقا"[2]؛
- ويمكننا النظر إلى تقييم الأداء على أنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء، وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير[3]؛
- وقد أكد ادوارد ديمنج *W.Edward Deming*: "هو أحد الرواد الأساسيين في مجال إدارة الجودة الشاملة، أن تقييم الأداء هو أحد سبعة أمراض قاتلة في إدارة مختلف المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكي، ففي الوقت الذي تركز فيه معظم المنظمات على فوائد تقييم الأداء نجد أن من تحديات إدارة الجودة الشاملة هو وضع اقتراحات وافتراضات مستمرة عن كيفية إدارة عملية تقييم الأداء ذاتها، وفي بعض الشركات الأمريكية مثل: *Digital ، Motorola، General Motors*، قامت بوضع مناهج مناسبة لها في تقييم الأداء تركز على الاعتراف بجودة الأداء، كما تعتمد على فرق العمل بالإضافة إلى الإنجازات الفردية، وأيضا تعتمد على عملية التحسين بالإضافة إلى مخرجات وعوائد الأداء[4]؛

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا التطرق إلى تعريف شامل والذي يعرف على النحو التالي: "يقصد بتقييم الأداء مراقبة الأداء من خلال النتائج المحققة والنتائج التي سبق تحديدها أو المخطط لها، وهو عبارة

---

[1] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية–**، جامعة قناة السويس، ب ط، مصر، 2009/2008، ص 509.

[2] زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ب ط، الأردن، ب س، ص 157.

[3] زهير ثابت، **كيف تقيّم أداء الشركات والعاملين؟**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، مصر، ب س، ص 15.

[4] محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 510.

عن عملية يتم من خلالها التعرف على الأخطاء والانحرافات وكيفية إيجاد الحصول لها وينظر من خلاله إلى أداء العاملين في صياغة الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها".

3- أهداف تقييم الأداء

هناك العديد من الأهداف يمكن الحصول عليها وتحقيقها جراء تقييم الأداء والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- استعراض الإنجاز الماضي للمرؤوسين والنتائج المتحققة من ذلك الإنجاز؛
- اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء الأولى وعلاج الثانية؛
- البحث في كيفية تحسين الأداء في المستقبل؛
- إعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين؛
- إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار؛
- تحديد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها[1]؛
- تنمية العاملين وتطوير أساليبهم في أدائهم لعملهم، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء[2].

ومن هنا يلاحظ أن عملية تقييم الأداء مهمة جدا للإدارة والأفراد العاملين على حد سواء من حيث تحقيقها للأغراض التالية[3]:

- الإدارة بالأهداف، فعندما تعمل الإدارة بالأهداف بشكل جيد فأن الجميع داخل المنظمة يشتركون في تحقيق هدف عام كانوا قد اشتركوا أصلا في تحديده؛
- مراجعة سلم الرواتب، حيث يفيد تقييم الأداء في مراجعة سلم الأجور والرواتب داخل المنظمة ومحاولة إعادة هيكلة الرواتب حسب نتائج التقييم؛
- إنجاز عمليات التخطيط، فكلما كان هناك تقييم للأداء كلما كانت الرؤية المستقبلية أوضح وبالتالي كلما كانت المنظمة أقدر على وضع الخطط السليمة؛

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 511.

[2] عامر سامح عبد المطلب، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر، ب ط، الأردن، 2010، ص 222.

[3] زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

- الحفاظ على العدالة والمساواة، ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الوسيلة الوحيدة التي تكفل درجة عالية من العدالة والنزاهة بين الموظفين، وذلك لأن قرارات الترقية والعلاوات والجزاءات ترتبط بنتائج عملية التقييم بشكل دائم.

4- استخدامات تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة لأن نتائجها ضرورية للقرارات، والمنظمة تنفذها لأغراض خاصة بأفراد محددين، أو لرصد حالة القوى العاملة فيها، وفي ضوء نضج ممارساتها الإدارية فالنتائج تستخدم للقرارات التالية:

أ) الترقية والنقل: قبل ترشح أي فرد للترقية من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته، مما يتطلب التأكد من تمتعه بخصائص ومؤهلات جديدة واحدة من الطرق المهمة للتأكد من تمتع المرشح للترقية بهذه المؤهلات هي العودة إلى ملف تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها[1].

حيث يعتبر النقل ضرورة حيوية، حيث أنه وسيلة تلجأ إدارة المنظمة إلى استعمالها سعيا إلى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها الموظفون ،كما يتضح بعد فترة من ممارسة الفرد لعمله أن مؤهلاته ورغباته تناسب وظيفة أخرى في المنظمة، فالنقل يعمل إلى إفساح المجال أمام العاملين لإظهار طاقاتهم وتحسين أدائهم وقدراتهم[2].

ب) تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية: تنص أكثر أنظمة الأجور على حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في نهاية كل سنة (المنظمات غير بيروقراطية) لا تجعل هذه العلاوات والزيادة تلقائية أو ثابتة وواحدة للجميع بل غالبا ما ترتبط بنوعية أداء الفرد خلال السنة فإذا كان الأداء ممتاز، فمبلغ الزيادة يكون كبير، أما إذا كان الأداء اعتيادي فمبلغ الزيادة يكون اعتيادي وبسيط.

وقد ينص نظام الأجور على منح مكافآت تشجيعية لأنواع معينة من الأداء المتميز، فمثلا قد ينص على منح مكافأة تشجيعية ل: كل مقترح إبداعي أفاد المنظمة أو من يحقق خدمة مهمة للمنظمة أو من يحصل على شهادة في مجال معين ... الخ.

[1] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد-** دار وائل للنشر، ط 3، الأردن، 2007، ص 389.

[2] عبد الهادي لصعب، **أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص 13.

إذ نص نظام الأجور على ذلك تصبح وثيقة تقييم الأداء الوثيقة الأساسية لتحديد استحقاق الفرد للمكافأة التشجيعية ومبلغها، لذلك فإن الاستخدام الأساسي لنتائج عملية تقييم الأداء هو تحديد المكافأة السنوية الاعتيادية والتشجيعية التي سيحصل عليها الفرد.

ج) تحديد الاحتياجات التدريبية: حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة الدورات التدريبية التي تحتاجها، ومن يشارك في كل منها ما نسميه في تحديد الاحتياجات التدريبية وهذه الخطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريب سليم؛

د) الإنضباط والمعاقبة: يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراعاتها في تقييمه السنوي، فإذا ثبت تقصير فرد في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

لهذا يتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي يحصل عليها الفرد خلال السنة، إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة، قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له ليتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبة بتجميد ترقيته، وتنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المنظمة قرارا حاسما كهذا تحتاج العودة إلى السجل السابق للفرد لتحديد فما إذا كان السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى، وتكون هذه المعلومات مهمة إذا كانت التهمة غير مؤكدة فقد يتهم أحدهم موظفا بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك في حين يصر الموظف على براءته، يمكن البث في الموضوع بالعودة إلى سجل أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة للأمانة.

هـ) تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة:

يتم تقييم أداء الفرد عدد من العناصر والقضايا، تكون محددة في الأداة التي تستخدم في التقييم، هذا ما يجعلها مهمة للعاملين أيضا لأنهم يدركون بأنها مهمة للمنظمة فمثلا الشائع أن تتضمن أنظمة التقييم تقييم الفرد بالنسبة لكم الإنتاج ونوعه، وكذلك لعلاقاته مع الآخرين ومواظبته ... الخ[1].

[1] سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 389-391.

ثانيا: مفهوم تقييم أداء العاملين

1- مفهوم تقييم أداء العاملين:

تنوعت المسميات التي استخدامها الباحثون في تقييم أداء العاملين وقياس كفاءتهم وهذا ما سنتطرق إليه في المفاهيم التالية:

- تقييم أداء العاملين عبارة عن تقدير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به[1]، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا، ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداؤه[2]؛
- هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى عن خدماته[3].
- هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه، وبالتالي تتعلق عملية تقييم أداء العاملين بتحليل سلوك العاملين وأدائهم وإصدار حكم يمد متخذي القرار في المنظمة بالمعلومات اللازمة عن أداء هؤلاء العاملين؛
- ويذكر ربابعة أن: "عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، ولإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والتحقق من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه"[4]؛
- إن تقييم الأداء يمثل الوصف المنظم لنواحي القدرة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء

---

[1] محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص 137.

[2] سعاد نائف برنوطي، نفس المرجع السابق، ص 137.

[3] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 125.

[4] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، ب ب، 2014، ص 243-244.

تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الفردي أو الجماعي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة؛

- ويعرف بيتش *Beach* تقييم الأداء بأنه: "العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقيم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل".

ويهتم هذا التعريف بضرورة وجود إجراءات منظمة متعارف عليها وواضحة لعملية تقييم الأداء، هذا ومع أهمية هذه الوظيفة للوقوف على شكل الأداء في الماضي إلا أن أهميتها تزداد لتنمية وتطوير الأداء في المستقبل[1]؛

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لأداء العاملين حيث هو عبارة عن عملية لقياس أداء العاملين ومدى التزامهم بسلوكيات العمل المفروضة عليهم وهو أيضا الطريقة أو الكيفية التي يؤدي بها العاملون الأنشطة والمهام خلال فترة زمنية محددة.

2- أهمية تقييم أداء العاملين

لتقييم أداء العاملين أهمية بالغة وكبيرة تتمثل فيما يلي[2]:

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لتقييم أداء العاملين في العمل الواحد والمجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية تقييم الأداء؛
- تأصيل مفهوم أن تقييم الأداء ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاما أو تجريحا لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنا بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه؛
- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (على اختلاف مستوياتهم) يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم آراء المرؤوسين، وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم؛

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، الناشر المكتبة العصرية، ب ط، مصر، 2007، ص 258.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 254-255.

- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم و إيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق هذه المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهم الذاتية؛
- تأسيس تقييم الأداء على قياس الجدارة، وهي تشمل المهارات والمعارف والخبرات اللازمة الأداء.

وتتمثل أيضا أهمية تقييم أداء العاملين في ثلاث مستويات وهي[1]:

- على مستوى المؤسسة:

وتتمثل في النقاط التالية:

- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم، بما يساعد على تقدمهم وتطورهم؛
- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين؛
- ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية بمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

- على مستوى الفرد العامل:

إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسؤولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا ومكافئتهم ماليا؛

- على مستوى المديرين:

ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجابا على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

وأعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية، وخصص لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساسا في رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بالعدالة، ومن ثم دفعهم إلى تحمل المسؤولية.

ثالثا: أهداف تقييم أداء العاملين

أشرنا من قبل أن تقييم أداء العاملين هو من أهم الأنشطة والوظائف التي يجب أن تحتل الصدارة في إدارة الموارد البشرية ، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء فيما يلي:

[1] هاشم حمدي رضا، **الإدارة بالأهداف**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، ب س، ص183-182.

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
- تنمية قدرات المدير في مجلات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين؛
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من خلال الجهود الذين يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات[1]؛
- التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسن؛
- 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 استراتيجيات المنظمة، وذلك لتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي[2]؛
- التعرف على مستويات أداء العاملين؛
- تخطيط المسار الوظيفي؛
- قياس الكفاءة الإنتاجية؛
- تشجيع المنافسة بين العاملين والإدارات؛
- تحسين عملية الاتصال؛
- فهم المديرين لقدرات العاملين[3].

---

[1] عادل حرحوف صالحي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن،2006، ص 103.

[2] بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 75-76.

[3] زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 90.

رابعا: مبادئ تقييم أداء العاملين

تتمثل أهم المبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي[1]:

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم؛
- التعرف على أهداف وغايات تقييم الأداء وهل يتم التقييم من أجل مشاكل قائمة أو من أجل تحديد المكافآت أو أي شيء آخر؟؛
- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات لما لم يبدلا من الموظف أو الموظفة احتلال ملموس بواجبات أخلاقيات العمل؛
- المشاركة في عملية التقييم من خلال إشراك المرؤوسين في عملية تقييمه إما من خلال دعوته لتعبئة نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم مع رئسيه، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين

عملية تقييم الأداء ليست بالأمر البسيط فضلا عن احتلالها موقعا استثنائيا في المنظمات الناجحة وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين لكننا نستطيع وضع الخطوات على النحو التالي:

أولا: تحديد الوظيفة:

وتعني أن هناك اتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه حول واجبات الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها؛

ثانيا: اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلى أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، وليس بمستغرب أن يكون لدينا عدة نماذج وطرق التقييم في إطار المنظمة الواحدة، فقد يكون لدينا نموذج تقويم أداء رجال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج تقويم أداء رجال المبيعات أو الموظفين الإداريين أو المهندسين؛

[1] محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز –قياس الأداء –تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، دار الجامعة الجديدة، ب ط، مصر، ب س، ص 265 –264.

ثالثا: تدريب المشرفين:

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية والمكافآت والعلاوات، أو تخطيط الاحتياطات البشرية مستقبلا[1]؛

رابعا: مناقشة التقييم مع الموظفين:

قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم، أهداف هذا التقييم، العناصر التي سيركز عليها التقييم، الفوائد المتوقع الحصول عليها، وانعكاساته على مستقبل الموظف؛

خامسا: وضع معايير للمقارنة:

الهدف من تقييم الأداء هو قياس التزام الموظف بمتطلبات العمل، وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية، أو نوعية، أو زمنية، وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس؛

سادسا: مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

يتردد كثير من المديرين في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين، وهذا شيء يجب ألا يحدث، إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة، وعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال، وقد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي سينعكس سلبيا على أدائه بشكل مباشر[2]؛

سابعا: التغذية العكسية:

والتي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف به بغرض تقويمه نحو مسار الصحيح[3].

---

[1] عادل حرحوف صالحي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 106.

[2] محمد قدري حسن، مرجع سبق ذكره، ص 268-269.

[3] جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، ب ط، السعودية، 2003، ص 323.

المبحث الثالث: أساسيات تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين من المهام الأساسية التي يتعين أن تنهض بها المنظمة، ولكونها مهمة صعبة ولا تستهوي الإدارة والموظفين، وذلك ما يعيقها من صعوبات ومشاكل على رأسها قيام موظفين غير مدربين بعملية التقييم، وغلبة العوامل الشخصية والموضوعية على الأحكام التي تصدرها أثناء استخدام المعايير والطرق الخاصة بعملية التقييم، وضمان تطبيقها بالشكل الصحيح الذي يؤدي إلى نجاح هذه العملية.

المطلب الأول: معايير تقييم الأداء

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد، والمقصود بالمعايير المستويات التي يعتبر الأداء عندها الأداء مرضيا.

- تعرف معايير تقييم الأداء بأنها الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، وعليه فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة، وتفهم متطلبات العمل[1].
- وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلة تلك المعايير:

أولا: معايير نواتج الأداء:

- كمية الأداء؛
- جودة الأداء.

ثانيا: معايير سلوك الأداء:

- معالجة شكاوى العملاء؛
- إدارة الاجتماعات؛

[1] هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 183.

- كتابة التقارير؛
- المواظبة على العمل؛
- التعاون مع الزملاء؛
- قيادة المرؤوسين.

ثالثا: معايير صفات شخصية:

- المبادأة؛
- الانتباه؛
- دافعية العمل؛
- الاتزان الانفعالي.

ويجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد، ولذلك يجب أن تتعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد[1]، ولذلك يجب أن تؤكد المعايير على جانبين أساسيين هما:

1- الجانب الموضوعي:

يشمل المعرفة بالعمل ومطالبه، كمية الإنتاج ومدى تغطية العامل لمسؤولياته جودة الإنتاج من خلال مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة الإنتاج[2]؛

2- الجانب الذاتي:

يعني بصفات الفرد الشخصية، كالسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب، وعلاقته بالمديرين، هذا ويشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء وقياسه، وذلك طبقا للخصائص التالية:

- صدق المقياس: بمعنى أن العوامل الداخلية يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط؛

[1] محمد قدري حسن، مرجع سبق ذكره، ص 270.

[2] سهام بن رحمون، **بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي**، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة بانتة، مذكرة دكتوراه في العلوم –علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 83.

- ثبات المقياس: تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا، إلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء؛
- التمييز: بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين أداء الأفراد حتى ولو كانت بسيطة؛
- سهولة استخدام المقياس: يقصد به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل[1].

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

يمكن تقسيم طرق تقييم أداء العاملين إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تتعلق بالطرق التقليدية للتقييم والمجموعة الثانية تتعلق بالطرق الحديثة.

أولا: طرق التقييم التقليدية

1- طريقة الترتيب:

تتطلب طريقة الترتيب من المقيم أن يقوم بترتيب العاملين في إدارته أو قسمه ترتيبه تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ.

وتسمح هذه الطريقة لإدارة الموارد البشرية بالتعرف على أن هذا الموظف أفضل من الآخرين، ولكنها لا تعطي درجة محددة أو نقاط معينة لكل موظف فالموظف الذي يقع في المرتبة الثانية يعد أقل ممن تقلد المرتبة الأولى، وأفضل ممن يليه في المراتب، فالترتيب هنا يعتمد على الأداء العام والخصائص والسلوكيات بشكل إجمالي.

وقد تكون هذه الطريقة مناسبة لمواجهة تأثير الهالة، والمشكلات النفسية في التقييم كالتأثر بالحدث الأخير ويفضل أن يتم التقييم عن طريق اثنين أو أكثر من المقيمين ثم الحصول على المتوسط وذلك لتقليل وتحجيم حالات التحفيز[2].

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهلة التطبيق؛
- تفرق بين الكفؤ وغير الكفؤ بطريقة واضحة؛

[1] هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 184.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 275.

ويعاب على هذه الطريقة أنها:

- لا يتم التقييم وفقا لعوامل محددة، ولا تصلح في حالة كثرة الموظفين الذين يتم تقييمهم؛
- يكون التقييم وفقا للآراء والانطباعات الشخصية للمقيم؛
- لا تقدم تشخيصا واضحا للأداء فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف[1].

2- طريقة المقارنة الثنائية:

بموجب طريقة المقارنة الثنائية يقوم المقيم بموجب أداء كل فرد من المجموعة التي يقوم بتقييمها مع الأفراد الآخرين، وفي النهاية يقوم المقيم باحتساب عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين، وقد سميت الطريقة بالمقارنة الثنائية لأنهم يتم مقارنة أداء الفرد مع أداء فرد آخر في كل مرة، فكل عملية مقارنة تأخذ فردين فقط، وهكذا حتى تصل إلى الترتيب السليم[2]، وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهلة التطبيق؛
- لا تحتاج إلى تدريب المقيمين على كيفية تنفيذها؛
- تكون مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الترقية أو المكافأة.

ويعاب على هذه الطريقة أنها:

- يقوم التقييم فيها على الانطباع الإجمالي لأداء الموظف فلا يوجد عوامل محددة للتقييم؛
- لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.

3- طريقة التوزيع الإجباري:

وتتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييمهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد ووفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم، فلو اعتمد المقيم مثلا أسلوب التوزيع الإجباري فالشكل التالي يبين كيفية استخدام هذه الطريقة، فمثلا يطلب من المقيم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و15% فاقوا هذه التوقعات و15% من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي[3].

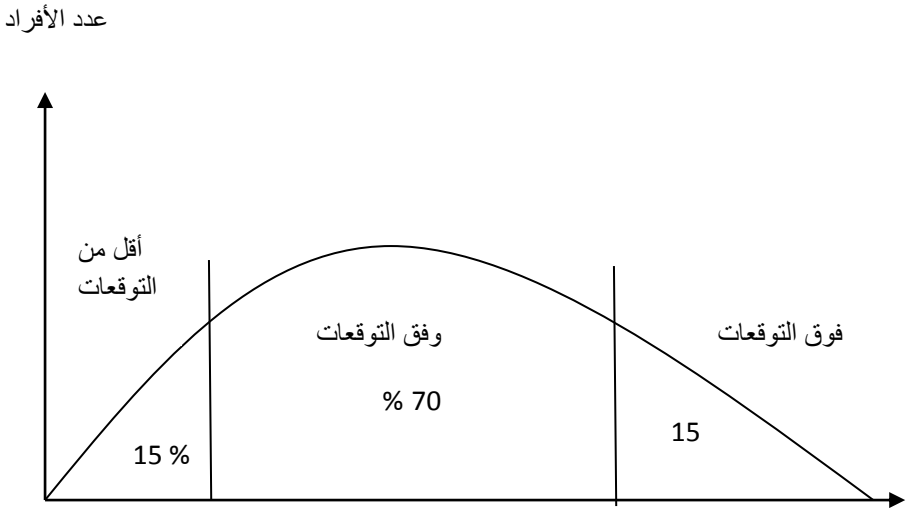
---

[1] محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2010، ص 202.

[2] عادل حرحوف صالحي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 260.

[3] خضير كاظم محمود، ياسين كاسي الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 159.

شكل رقم (1-2) منحنى التوزيع الإجباري



المصدر: خيضر كاظم محمود، ص 159.

ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تواجه تطبيق هذه الطريقة، هو عدم القدرة على استخدام التوزيع الإعتدالي في حالة العدد الصغير من الأفراد المراد تقييم أدائهم، أو من المحتمل أن يكون المنحنى غير كامل، ويعني هذا أن بعض الأفراد لم يقيّم أدائهم بطريقة دقيقة[1].

ثانيا: طرق التقييم الحديثة

تمثلت طرق التقييم الحديثة فيما يلي:

1- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على إشراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس وفي نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم أداء الفرد عل أساس ما حققه من أهداف[2].

وتقوم هذه الطريقة على مجموعة من الركائز ألا وهي:

- وضع أهداف محددة للموظف وربما بمشاركة الآخرين؛
- تحديد آليات لتنفيذ كل هدف؛
- فسح المجال للموظف لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها؛

[1] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، ب ط، مصر، ب س، ص 234.

[2] محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

- متابعة تنفيذ الخطة لدى الموظف؛
- وضع الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تطرأ على الخطة؛
- تطوير الخطة باستحداث أهداف جديدة [1].

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- أسلوب عادل في تقييم الأداء؛
- تؤدي إلى تحسين الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس.

ويعاب على هذه الطريقة أنها:

- تتطلب كثير من الوقت والجهد والخبرة في تطبيقها؛
- قد تكون الأهداف التي يتم وضعها متعارضة مع بعضها[2].

2- تقييم الأحداث الحرجة:

تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، وتتطلب وسيلة تقييم الأحداث أو(الوقائع) الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله بحيث يتم تدوين السلوك المرضي والسلوك غير المرضي له، وتوفر هذه السجلات بطبيعة الحال عبر الوقت أساسا لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقا للوقائع والأحداث أثناء تأدية المهام في عمله.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها:

- تقلل من عنصر التميز في التقييم وتحسن من مستوى الإشراف على أداء العاملين؛
- تعطي فكرة واضحة للعامل على طبيعة أداءه أثناء عمله بصورة عامة ومستوى أدائه بشكل خاص.

إلى أن ما يعاب هذه الطريقة بأنها:

- تتطلب من الشخص القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل الأحداث بانتظام وهذا ما يشكل عبئا وجهدا ووفقا لغرض متابعة وتدوين تلك الأحداث أو الوقائع وأحيانا قد يشكل هذا الأسلوب حاجزا نفسيا

[1] مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص 140.

[2] محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

بين العامل والمقيم خصوصا إذا شعر العامل بان المدير أو المقيم يحتفظ ويتابع تدوين ما يتعلق به من أحداث ووقائع بصورة مستمرة[1].

3- طريقة التقييم السري:

وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم كل فرد عامل من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه، ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل مرؤوسيه وزملائه ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتمم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، وبعد ذلك قيم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين عليه، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

تمتاز هذه الطريقة بالعدالة، لكن ما يؤخذ عليها هو التكلفة العالية، الوقت الكثير والجهد وتحتاج إلى أشخاص مختصين[2].

المطلب الثالث: معوقات تقييم أداء العاملين

تواجه عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المعوقات يمكن التطرق إليها فيما يلي:

أولا: صعوبات ومشاكل تقييم أداء العاملين

1- الصعوبات التي تواجهها عملية التقييم:

تواجه عملية التقييم بعض الصعوبات نذكر منها:

- الآثار البراقة لبعض العوامل: وخلقها انطباعات الرضا والاستحسان لدى بعض المقيمين عن الموظف؛
- الغموض في مفاهيم معايير التقييم: مما يسبب إرباكا في وضع الدرجات التقيمية؛
- الحالة النفسية للمقيم: التي تنعكس ايجابياتها أو سلبياتها على الموظف؛
- فلسفة المقيم: التي تميل إلى التشدد أو التراخي في التقييم؛
- العوامل الشخصية والتي تؤثر إيجابا أو سلبا على مستوى التقييم[3].

[1] خضير كاظم محمود، ياسين كاسي الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 163-164.

[2] يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية + مدخل استراتيجي متكامل** –، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص 250.

[3] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

2- أخطاء تقييم أداء العاملين:

تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن أداء إنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خاليا من الأخطاء، وبالرغم من الاهتمام بتطوير تقييم الأداء، وإكسابه قدرا من الموضوعية، وجعله أكثر من قيمته أو تقلل من أي فائدة موجودة منه، ومن هذه الأخطاء:

أ) أخطاء النسيان: فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة .

ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعمد أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل[1]؛

ب) النظر إلى تقييم الأداء على أنه نوع من الواجب غير المحبب إلى النفس: وبالتالي يعمد الرئيس المباشر إما إلى تفاديه وإما إلى مقاومته بشتى الطرق التي تسلب النظام فاعليته، ومن ذلك اللجوء إلى أسلوب المريح في تقييم أداء العاملين ذوي الأداء المنخفض بمستوى "متوسط" أو "فوق المتوسط" تجنبا للضرر الذي يمكن أن يحدث بالنسبة لكبريائهم وكبرياء مرؤوسيهم، وحتى لا تكون نتيجة التقييم مثارا للتساؤلات؛

ج) تفعيل الإجراءات المترتبة على نتائج التقييم: بجانبها الثواب (المكافأة) والعقاب (الجزاءات)، وبشكل مباشر بعد انتهاء وإعلان نتائج التقييم؛

د) التعارض بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة: فالموظف يرغب في إعطاء صورة ايجابية عن نفسه، كما يرغب في الحصول على مكافأة من المنظمة تتمثل في الترقية أو زيادة الراتب، أما المنظمة فترغب في أن يستجيب الموظفون للمعلومات السلبية عن أنفسهم حتى يتمكنوا من تحسين أدائهم وزيادة فرصهم للترقي، وعندها يكون الخلاف حول صحة المعلومات المتبادلة، فما دام الموظف يدرك أثر التقييم عليه فإنه لن يكون مستعدا للدخول في حوار غايته التطوير الشخصي، وكلما كان أداء الموظف متدنيا احتد الخلاف وقلّت فرص تبادل المعلومات الصحيحة؛

هـ) تحميل الشخص الخاضع للتقييم مسؤولية إنجاز واجبات ليس مسؤولا عنها بمفرده: لأن جزءا كبيرا منها يقع خارج نطاق سيطرته[2].

---

[1] أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية –الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**، مكتبة الأنجلو المصرية، ب ط ، مصر، 2004، ص 340.

[2] محمد قدري حسن، مرجع سبق ذكره، ص 329.

3- مشاكل عملية تقييم أداء العاملين

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية وأخرى موضوعية نوجزها فيما يلي:

أ) **المشاكل الذاتية:** تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة، لذا يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي؛
- التساهل والرفق حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقة للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر[1]؛
- تأثير الهالة: ويحدث ذلك بسبب تأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه، مما يعطي نتيجة تخالف المقصود من التقييم، وقد تظهر النتائج الإيجابية في حالة التأثر الإيجابي أو سلبية في حالة التأثر السلبي، وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة وذلك لأن عملية التقييم ستخالف واحدا من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثل في عدالة ودقة التقييم والحيادية في النظر إلى الشخص المطلوب تقييمه؛
- النزعة المركزية: وهو الميل نحو الوسط، حيث يميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة اتجاه من يقوم بتقييمهم دون تمييز ملحوظ، فيعطي الأداء قيمة وسطية في سلم التقييم، وهذا ما ينعكس بالسلب على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط قوة وضعف الأداء، حيث يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين، مما يترتب عليه نتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تخطط وتنفذ اعتمادا على نتائج تقييم الأداء[2]؛
- التحيز الشخصي: ولا ننسى ماله من آثار سلبية على عملية التقييم، فقد يكتب المدير تقريرا جيدا عن أداء الموظف الفلاني خلال الفترة الماضية، لأسباب نفسية، أو اجتماعية، أو دينية، أو سياسية... الخ. وقد أيدت ذلك العديد من البحوث الميدانية، وعلى سبيل المثال أن الرجل الأسود يحصل على تقييم أدنى من زميله الرجل الأبيض في منشآت الأعمال الأمريكية[3].

---

[1] مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية من منظور إداري –تنموي– تكنولوجي–عولمي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص 232-233.

[2] محمد قدري حسن، مرجع سبق ذكره، ص 326-327.

[3] مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي تكاملي**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 255.

ب) المشاكل الموضوعية: تتعلق بما يلي[1]:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطى نوع من العشوائية؛
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛
- الخطأ في اختيار وقت التقييم؛
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

لذلك فإن المنظمة التي تريد الوصول إلى عملية تقييم أداء قليلة الأخطاء والمشاكل، أن تأخذ بعين الاعتبار عند تصميم نظام تقييم الأداء ما يلي[2]:

- وضوح أهداف عملية تقييم الأداء؛
- التوقيت الصحيح لعملية التقييم؛
- صدق وثبات معايير التقييم؛
- تناسب طريقة التقييم مع الأهداف؛
- مؤهلات القائد بعملية التقييم، وابتعاد المقوم عن الاستجابة البشرية العاطفية؛
- تحديد مستوى الأداء المطلوب مقدما يكون مرشدا ودليلا لمقارنته بالنتائج الفعلية، وأن يكون الموظف على علم بذلك مقدما، وأن تكون أسس المقارنة واضحة لديه، وتستخدم بثبات من موظف إلى آخر، ومن مدة إلى أخرى؛
- الاحتفاظ بسجل للأداء الفعلي لكل موظف؛
- إشراك الأشخاص ذوي العلاقة في عملية تقييم الأداء (الزملاء، الرئيس الأعلى والخبراء) للتأكد من الموضوعية في عملية التقييم؛
- التأكد من اعتماد نتائج تقييم الأداء في عملية الترقية أو التدريب أو منح الزيادة المالية أو إيقاع العقوبة على الموظف الذي جرى تقييمه؛
- مناقشة الموظف المعني بالتقييم لتحديد نقاط الضعف، لمساعدته على تجنبها، وتحديد نقاط القوة، لتعزيزها وتطويرها مستقبلا؛
- الاتفاق مع الموظف المعني على أهداف مستقبلية واضحة لتطوير أدائه.

[1] مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 233.

[2] محمد قدري حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 328-331.

الخلاصة

إن التغيرات الحديثة في الإدارة فرضت عليها مراجعة حساباتها في التعامل مع العنصر البشري عن طريق الاهتمام به والسعي وراء تحسين أدائه، لأن الأداء يعتبر الوسيلة الأساسية أو الدافع الرئيسي لبلوغ الأهداف المنتظرة، ويعد أيضا موردا هاما بالنسبة للمنظمة ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فورعها الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية الذي يتمحور حوله وجود المنظمة.

ولأهمية الأداء الكبيرة يمكن القول أن تقييم أداء العاملين والسعي نحو تحسينه أصبح ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة المتطورة باعتباره وسيلة لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة المنظمات على اختلافها، وتهدف عملية التقييم إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وفي ظل إجراء هذه التقييمات فإن ذلك لا ينعكس على أداء العاملين فقط بل ينعكس على أداء المنظمة وعلى أهدافها.

لهذا فعملية تقييم أداء العاملين لها معايير وطرق مختلفة، فقد صنفت إلى طرق تقليدية وحديثة، كما أن لهذه العملية معوقات شملت المشاكل والأخطاء والصعوبات كل هذا المعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين ولإيجاد الحلول والنقائص واتخاذ أيضا نظام تقييم فعال يقلل من هذه الأخطاء وبما أن المورد البشري هو المسؤول عن هذه التقييمات بامتلاكه المعرفة والخبرة والمهارات بتطبيقه لأسلوب إدارة المعرفة التي من شأنها أن تتيح للمنظمة الفرصة في تحسين أدائها والمحافظة على مكانتها.

تمهيد

يشهد العالم اليوم ثورة هائلة في مجال تكنولوجيا الأعمال والاتصال غيرت مجرى الحياة البشرية وأحدثت قفزات نوعية لم يشهد التاريخ البشري مثيلا لها، أدت إلى إنتاج كم كبير من المعارف والمعلومات الجديدة كانت بمثابة منصة انطلاق لثورة جديدة عرفت بإدارة المعرفة، إذ تعد هذه الأخيرة توجها إداريا حديثا للمنظمات المعاصرة في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات نظرا لما تقدمه من قيم معرفية، إلا أن الأمر يرتبط بالقدرة على استغلال هذه المعلومات في خلق المعرفة المطلوبة وتخزينها وتوزيعها وتطويرها بشكل مستمر للارتقاء بمستوى أداء المنظمة، وربط إدارة المعرفة بالأداء هو من الموضوعات الحديثة والحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقيها في ظل التغيرات السريعة وانعكاس ذلك على مستويات الأداء في منظمات الأعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح أو الإخفاق، فعلى أساس الأداء تبنى إدارة المعرفة عملياتها وهذا ما نحاول التطرق إليه من خلال المباحث:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة؛

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة؛

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة على أداء العاملين.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة

يتوقف مستقبل المنظمات اليوم على مدى استثمار مواردها ومجوداتها استثمارا أمثلا لزيادة إمكانياتها وقدراتها ومحاولة التزود بالمدخل المعرفي أو إدارة المعرفة التي تعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها متغيرا مهما في تحقيق أهداف المنظمة، ولقد أصبحت إدارة المعرفة مصدر الثروة الحقيقي اليوم في العالم ما جعلها تحظى باهتمام كبير في المنظمات الاقتصادية.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

إن المعرفة تعد من المفاهيم التي عرفت اهتماما بالغا من طرف الباحثين، قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة لابد من التعرف أولا على نشأتها.

أولا: نشأة المعرفة وتطورها

يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمّه وهداه السبيل كقوله تعالى: << وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَـٰهؤلاء إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ >>[1] ،<< خَلَقَ الإِنْسَانَ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ>> [2]، بل جعل المعرفة أساس التفاضل البشري إذ قال تعالى: <<... قلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ...>>[3].

من السهولة تمييز الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية، وقدم لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة الفرعونية والصينية والهندية واليونانية، والتي حصل فيها تراكم معرفي مكّن الإنسان من تحقيق انجازات كبرى، ففي العراق القديم وجدت أعداد كبيرة من الوثائق المكتوبة، وكانت الكتابة مقصورة على طبقة الكتبة الذين يتحملون مسؤولية المحافظة على المعرفة ونشرها.

أن المعرفة هي من الحقول القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ، وقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق وفلاسفة الغرب، وقد كان الفلاسفة القدماء يركزون على المعرفة بسبب ما تلعبه من ادوار مهمة في الجانب الروحي، وفي الجانب الحياتي، وكانوا يركزون على توثيق المعرفة، والمعرفة عقل أساسي

[1] القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية (31).
[2] القرآن الكريم، سورة الرحمان، الآية (3-4).
[3] القرآن الكريم، سورة الزمر، الآية (09).

ولها حقول فرعية متعددة ولا تتوقف جهود العلماء والباحثين عن العمل على وضع الأسس والأصول النظرية والفهم والتطبيق العلمي لكل جانب ولكل حقل فرعي من حقول المعرفة[1].

ثانيا: مفهوم المعرفة

اختلفت وتنوعت مفاهيم المعرفة وهذا ما سنحاول التعرف عليه فيما يلي:

1- المعنى اللغوي للمعرفة:

هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركبي، لذا يقال عرفت الله، دون علمته.

لذلك اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، فمثلا قوله تعالى: << ...مما عرفوا من الحق...>>[2] ، أي علموا.

2- المعنى الاصطلاحي:

- عرفت المعرفة بأنها: "هي البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل ما يحمله الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا في مجال النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة[3]؛
- المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن؛
- المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أوهي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة[4]؛

من خلال التعاريف السابقة استخلصنا تعريف شامل للمعرفة بأنها القدرة على معالجة البيانات وترجمة المعلومات لتصبح قابلة للاستخدام في أداء الأعمال، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي الخبرات والمهارات الفكرية وذلك لاتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة.

---

[1] إسلام هلايلي، **مداخلة بعنوان ماهية إدارة المعرفة واستراتيجياتها وأهم مقارباتها والتحديات التي تواجهها**، الملتقى العلمي الوطني، بعنوان أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، نوفمبر 2017، ص 04.

[2] القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية (83).

[3] محمود عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص ص 17-18.

[4] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة –المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 93.

ومن خلال ما تطرقنا إليه مسبقا من تعاريف يمكننا استخلاص مجموعة من الخصائص للمعرفة تتمثل فيما يلي:

أ) إمكانية توليد المعرفة: وذلك من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقرار والتحليل والتركيب، إذ يقوم بها الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب واستخلاص النتائج؛

ب) إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة بين طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا؛

ج) إمكانية امتلاك المعرفة: فالمعرفة ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية[1]؛

د) المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل معرفة في المنظمة هي صريحة متطورة، إذ هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاف في رؤوس الأفراد حيث هناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانيات ذهنية قابلة للتحول إلى معرفة صريحة؛

هـ) إمكانية تخزين المعرفة: إن المعرفة يتم تخزينها خارجيا وأن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الحزن كان على الورق والأفلام و الأشرطة والآن على وسائل الخزن الالكترونية[2]؛

و) إمكانية تصنيف المعرفة: فإلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والخارجية الصريحة هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هوا الحال في معرفة الأدلة، المعرفة العملية وتتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة لمنظمة معرفة الأفراد وهي معرفة متعلقة بالرؤية، الحدس، العلاقات التي تستعمل في العمل.

وأشار تايلور إلى خصائص المعرفة بالاتي:

- تصاغ في عقولا لأفراد بالتجربة، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار؛

[1] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 93.

[2] علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة -إدارة الزبون-**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص ص 57-58.

- الخبرات المشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الميزات المشتركة؛
- تنقل ضمنا وبشكل سريع، وكل فرد أو مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة العامة والمعرفة الخصوصية كما أن كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها؛
- حيوية وتحديث لإدارة وتطوير المنظمات وحدتها وتتطلب كلفة كبيرة للاكتساب، وتصبح أثمن عندما تكتسب، ومن الصعب فهمها وتقييمها وصيانتها واقتسامها[1].

بالإضافة إلى كل هذا يمكننا توضيح مكونات المعرفة فيما يلي:

- البيانات: هي مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات بشكلها الأولى، هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، وهي أيضا ملاحظات غير مهضومة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاما أو حروفا، أو كلمات أو إشارات متناظرة أو صورا[2]؛

ويشير مفهوم البيانات إلى مجموعة من الحقائق غير المنظمة التي قد تأخذ شكل الأرقام أو الرموز، ...الخ، ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك المتلقي لها[3]؛

- المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش، فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار محتوى واضح ومحدد ذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ القرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر[4]؛
- المعرفة: المعرفة يجب أن تكون واضحة ذات معاني ثابتة متفق عليها وقابلة للبحث والتحقق وهذه المعرفة عبارة عن كلمات أو جمل قصيرة تعبر عن قواعد عامة يمكن الاسترشاد بها، وهي عبارة عن مقولة تصاغ لتفسير علاقة بين متغيرين أو أكثر ويتم اشتقاقها عبر البحث والتجربة أومن الممكن استنباطها من المشاهدات و الأحداث والممارسات[5]؛
- الحكمة: إذ تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة وخرق السائد منها وزعزعة الراسخ من أجل فتح

[1] علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 58.
[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 37.
[3] نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، جدار الكتاب للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص16.
[4] عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص28.
[5] خضر مصباح إسماعيل الطيطي، **إدارة المعرفة "التحديات والتقنيات والحلول"**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 19.

آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمان والمسافات[1].

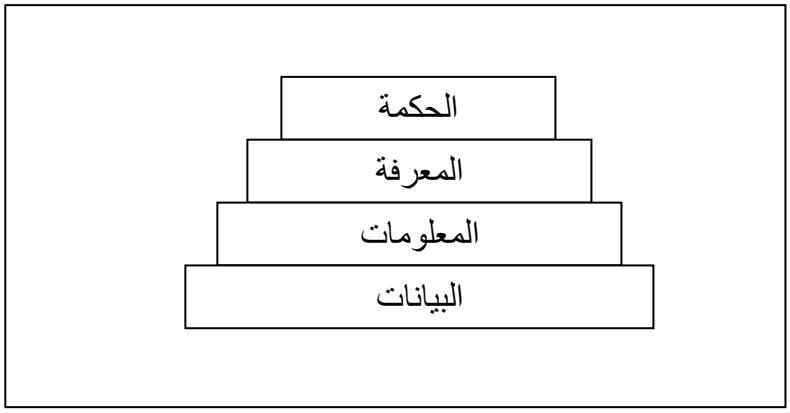
والعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة نوجزها فيما يلي:

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

وأشار (*Davenport& prusak*) إلى أن المعرفة ليست بيانات أو معلومات على الرغم من ارتباطها بهما. وعدّ (*Daft*) أن أهم اختلاف بينهما هو دور الإنسان في بناء المعرفة.

وانطلق الباحثون(*Davenport*) و(*sveiby*) و(*spek & spijkervert*) وآخرون من فكرة موحدة، وهي أن البيانات ما هي إلا رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجد تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصورة البسيطة تكون قليلة الفائدة، وأن المعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الإفادة منها، وأن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج، وبنظرتهم هذه يكون أغلب الباحثين قد عدوا البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات، والتي هي بدورها مصدر المعرفة، والشكل(2−1) يبين الترتيب الهرمي للمعرفة من وجهة نظرهم[2]:

شكل رقم (2−1): الهرم المعرفي



المصدر: إبراهيم نعيم الظاهر، مرجع مسبق ذكره، ص 17.

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص24.
[2] صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ب ط، العراق، 2005، ص 26.

يتضح من الشكل (2-1) أن البيانات عند معالجتها عن طريق التحليل والتفسير تشكل لنا معلومات التي إذا ما وضعت في معنى شرحها وفهمها تصبح معرفة، وإذا ما استخدمت المعرفة الموجودة في عقل الإنسان بالشكل السليم والسلوك الصحيح تصبح حكمة والتي هي في قمة الهرم وتمثل المعرفة مضافا إليها الخبرات.

ثالثا: أهمية المعرفة وأنواعها

نظرا لأهمية المعرفة الكبيرة وأنواعها المختلفة سنحاول التعرف عليها فيها يأتي:

1- أهمية المعرفة:

إن المعرفة تحظى بأهمية بالغة سنحاول إبرازها في النقاط التالية[1]:

- الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة في الأعمال كثيفة العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة، الذين يقومون بتوليد المعرفة واستخدامها، والذين يزداد عددهم باستمرار؛
- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة وتكون أكثر مرونة؛
- أتاحت المعرفة في المنظمة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها؛
- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتها؛
- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.

2- أنواع المعرفة:

يمكن تقسيم المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما[2]:

أ) المعرفة الضمنية: هي من موارد المنظمة المهمة، وتشكل(42%) تقريبا من معرفة المنظمة، وهي موجودة في أذهان الأفراد.

ويستند هذا النوع من المعرفة إلى الأفراد وأساليب تقاسم نوعية المعرفة بطريقة مشتركة ومتبادلة، حيث يكون التأكيد على العلاقات الجماعية التي يسودها الترابط العميق بين الأفراد.

---

[1] محمد عواد الزيادات، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ب ط، الأردن، 2008، ص 20.

[2] مجموعة خبراء، **أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات "بحوث محكمة منتقاة"**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 116.

ووفق هذا المفهوم، فإن المعرفة الضمنية تشير إلى ما يتبقى في ذاكرة الأفراد، وقد حدد *Polanyi* المعرفة الضمنية على أنها هي أكثر مما يستطيع الفرد أن يخبر الآخرين به، أو المعرفة التي لا يملك عنها الفرد كلمات (*MC Adam*).

كما تشير إلى المعرفة غير الرسمية أو الشخصية التي يصعب بيانها، لأنها متأصلة أساسا في سياق وتجارب الأفراد (*smal & sage*)، وهناك من يسمي هذا النوع من المعرفة بالمعرفة الداخلية لكونها تمثل الجانب الفني الموجود على شكل مدركات في أذهان الأفراد (*politis*). ويقول (*monaka*) أن هناك صعوبة في تحقيق التعلم التنظيمي فيما يتعلق بتقاسم المعرفة الضمنية، ومن أهم العناصر التي تساعد على التعلم هي قنوات الاتصال التي تشجع الأفراد على الاستفسار والحوار؛

ب) المعرفة الصريحة: وهي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية.

وبناءا على ذلك فإن هذا التصنيف يبين أن المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني الشفاف المتمثل بالخبرة والحدس والتفكير والمهارات، إذ هي لا تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية المنظمة وهي الشكل الأول لإنشاء أية معرفة جديدة، أما المعرفة الصريحة فتمثل الجانب الصلب من المعرفة إذ أنها تأخذ شكل القواعد الإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المنظمة مقارنة بالمنافسين، وتشمل المعرفة بالسوق والمنافسين والاتصالات ومعلومات الزبائن والأسماء التجارية[1].

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة

أصبحت إدارة المعرفة تمثل ثروة حقيقية للأفراد والمنظمات في وقتنا الحاضر، فهي أداة مهمة يتم من خلالها تحقيق الأهداف بكفاءة وهذا ما سيتم ذكره.

أولا: نشأة وتطور إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وحديثة في نفس الوقت فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بالمعرفة في أماكن العمل يعتبر جديد نسبيا، والمؤكد أنه قد كتب عن هذه العلاقة منذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، ففي عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار "ادوارد فيرانيوم" إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة"، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد

[1] علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-59.

أطلق عليه "هندسة المعرفة"، حيث استحدثت في ظله وظيفة جديدة هي هندسة المعرفة وفي سنة 1998م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو"إدارة المعرفة"[1].

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمراحل عدة، رغم أن الحديث عنها لم ينطلق على نطاق واسع إلا في عصرنا الحديث، هي إذن ليست بالأمر الجديد تماما، فقد أشار البعض إلى أنها قديمة قدم التاريخ نفسه، ومن الواضح أن لهذه المقولة ما يساندها، فطالما وجد الإنسان وجدت المعرفة، ووجود المعرفة وتكاثرها يستلزم إدارة لحركتها والإفادة منها. فقد وجدت في نظام الطوائف والحرف اليدوية في كل المراحل التاريخية القديمة والحديثة، فأرباب العوائل مرروا خبراتهم الحرفية إلى أبنائهم، وهؤلاء فعلو نفس الشيء وهكذا...[2].

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مفاهيم متعددة اختلفت من باحث للآخر سنحاول التطرق إليها فيما يلي:

- هي عبارة عن مجموعة الجهود الذهنية والتعليمية والتكنولوجية التي تقوم مجتمعة بإنتاج واستثمار ونشر المعرفة على نحو يحقق للمنظمة خاصية التميز والتفرد على المدى المتوسط والطويل[3]؛
- إدارة المعرفة هي عميلة خلق، الحفاظ على تقسيم واستعمال المعرفة التنظيمية (المعرفة العملية) التي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها[4]؛
- وينظر إليها(*jillinda*) بأنها: "عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عالية، من أجل تطوير قابليات الأفراد وقدرات المنظمات ومساعدتها على اتخاذ الإجراءات الفاعلة لتحقيق أهدافها"؛
- وتعرف أيضا بأنها: "وظيفة الإدارة المسؤولة عن الاختيار المنظم، والسعي للوصول إلى أفضل الممارسات من خلال الحصول والخزن والنشر والتطبيق للمعرفة في عمليات أعمالها، وتنفيذ وتقييم استراتيجياتها المستندة إلى الأهداف الموجهة، بقصد تحسين طرائق المنظمة في التعامل مع المعرفة الجوهرية بما يعزز الإبداع وإدامة التنافسية[5]؛

---

[1] علي مكيد، نسيمة أعمر ستي، **مداخلة بعنوان متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات وتحدياتها**، الملتقى العلمي الوطني بعنوان أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، 16 نوفمبر 2017، ص 04.

[2] حسين عبد الرحمن الشيمي، **إدارة المعرفة "الرأس معرفية بديلا"**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009، ص85.

[3] خالد الحشاش، **الاقتصاد المعرفي "الثروة المستدامة"**، دار الكتاب الحديث، ط1، مصر، 2014، ص200.

[4] *Tatiana white , la gestion du savoir dans les bibliothèques académiques, général conférence ,Argentina,2004,p2.*

[5] حامد كريم حدراوي، محمد جبار الشمري، **عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي**، دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، ص 185.

- عرف *Steven new man*: هي مجموعة العمليات التي تتحكم وتنظم إنتاج ونشر واستخدام المعرفة داخل وخارج المنظمة؛
- *Karl wiig*: فلسفة إدارية تهدف للارتقاء في أداء المنظمة عبر تطوير النظم التخطيطية والتنظيمية والرقابية لأصولها المعرفية؛
- *philip fearnley*: استخدام المعرفة الفنية التي تمتلكها المنظمة لتوليد المعرفة؛
- *Oxford Dictionary*: مجموعة الحقائق والمعلومات والبيانات والمهارات التي يكتسبها الفرد خلال الممارسة العملية والتعليم[1]؛
- عرفها *Grey* بأنها: "الاستفادة الكاملة من المعلومات والبيانات بصحبة إمكانيات مهارات الأشخاص من كفاءات وأفكار وبديهيات وما يصاحب ذلك من التزام وتحضير المال والقوة، التعليم، المرونة والمنافسة"[2].

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل لإدارة المعرفة وهو كالآتي :"هي مجموعة من العمليات التي تتحكم في خلق، توليد، تخزين وتوزيع المعرفة على الموظفين والمشاركة بها فيما بينهم ومن ثم تطبيقها".

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية بالغة نذكرها فيما يلي[3]:

- خلق قواعد ومعطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المنظمة؛
- تطوير مركز الكفاءات؛
- استخدام مراكز عمل ضرورية في الحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقيون)؛
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الانترنيت)؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة والتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري؛
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات الغير معروفة والفجوات في توقعاته.

[1] خالد الحشاش، مرجع سبق ذكره، ص 200.

[2] أحمد علي، **مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، دمشق، 2012، ص 490.

[3] إسماعيل سالم منصور ماضي، **دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق التعليم العالي حالة دراسية الجامعة الإسلامية**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص39.

رابعا: أهداف إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي[1]:

- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات؛
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف الاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها

أكدت غالبية البحوث والدراسات أن إدارة المعرفة ترتكز على مجموعة من المبادئ والعوامل التي أثرت فيها.

أولا: مبادئ إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتضمن المبادئ التالية[2]:

1- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه أعضاء المنظمة (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية توليد المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين العمال والإدارة؛

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

[2] رباجزا جميل المحاميد، **دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص23.

2- **الثقة:** وهي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات كل من أعضاء المنظمة ومستوى النوايا والسلوك، والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة؛

3- **التعلم:** وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل العمال القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، حيث أن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير أداء العمال بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية توليد المعرفة؛

4- **المركزية:** وهي تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الإدارة العليا في المنظمات، حيث أن توليد المعرفة يحتاج إلى اللامركزية العالية؛

5- **الرسمية:** وهي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية السياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المنظمة، حيث إن توليد المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل؛

6- **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة أعضاء المنظمة والعاملين فيها تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة أي مركزة ومتخصصة؛

7- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، حيث أن البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية توليد المعرفة، حيث أن المنظمات تعتبر التكنولوجيا وسيلة لتحقيق أهدافها؛

8- **الإبداع التنظيمي:** والتي تشير إلى القدرة على توليد القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره أعضاء المنظمة الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد، كالمعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المنظمة لتكون مبدعة وخلاقة، وهذا يعني أن على المنظمات كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

ثانيا: العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة

تتأثر إدارة المعرفة بعاملين أساسيين هما العوامل الخارجية والعوامل الداخلية، حيث أن هاتين المجموعتين الرئيسيتين هما ليستا منفصلتين عن بعضهما البعض وإنما هي عوامل مترابطة ومكملة لبعضها البعض، ويتم فهم ذلك من خلال التعمق في دراسة خصائص ومكونات كل مجموعة وذلك على النحو التالي:

1- العوامل الخارجية:

وتتكون هذه المجموعة من المؤثرات الخارجية التي يصعب التحكم بها أو السيطرة على بيئتها نحددها فيما يلي:

أ) قوة العولمة: وبالتالي عوامل اعتدام المنافسة الدولية في مجالات الأعمال والتجارة، حيث تتنافس الشركات العملاقة على السيطرة على عالم الأعمال والتجارة ويسود رأس المال عالم الاستثمار وتتفوق الشركات متعددة الجنسية في المنافسة والسيطرة على الأسواق؛

ب) العملاء المتميزين: هؤلاء الذين يتميزون عن غيرهم في الإلحاح في الطلب عل المنتجات والخدمات التي تتوفر فيها أعلى درجات الجودة[1]؛

ج) زيادة حدة المنافسة: حيث تشهد المنظمات 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؛

د) الموردين المتميزين: حيث يسعى المردون إلى متابعة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك والمنافسة العالمية، لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار وتسهم في عمليات الإبداع والابتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وإشراك الموردين في ذلك الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها[2].

2- العوامل الداخلية:

وتؤثر مجموعة القوى الداخلية في انسيابية الخبرات والمعارف التي تم الحصول عليها من عمليات التطور المستمر لأنواع المنتجات والخدمات التي ترتبط بشكل رئيسي بعدة عوامل، هذه العوامل هي ما يلي:

[1] عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص73.
[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 107-108.

أ) حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة: وهذه الاختناقات تشكل إعاقات رئيسية أمام انسيابية المعرفة وتؤدي إلى تباطؤ إنجاز الأعمال، وتنعكس بشكل سلبي على كفاءة الأداء وعلى ضعف السيطرة على عمليات الإنتاج وسهولة انسيابية المعلومات والمعرفة مما يؤدي إلى اختناقات محبطة خلال مراحل إنتاج السلع والخدمات؛

ب) القدرات التكنولوجية المتنافسة: وما يصاحبها من دوافع ورغبات قوية للتكيف مع معطياتها لاستيعابها وإعادة استخدامها بصورة مثلى في عمليات الإنتاج داخل المنظمات المتنافسة[1]؛

ج) فهم الوظائف المعرفية: حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا وعمليا الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة[2].

[1] عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 74.

[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 108 .

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

يعيش العالم اليوم مرحلة تشهد اعتمادا كبيرا على المعرفة في كل شيء لدرجة أن يطلق عليه عالم المعرفة وبفعل التحولات الكبرى التي شهدها الاقتصاد العالمي وكذا تنامي دور المعلومات والمعرفة، حيث أصبحت تمثل مورد بالغ الأهمية وعامل أساسي في المنظمات ونظرا لحداثة الموضوع لم يتسنى الإجماع أو الخروج بطريقة موحدة في تطبيق إدارة المعرفة، هذا ما أدى إلى تعدد العمليات والمداخل والنماذج التي حاولنا التطرق إليها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مداخل وعمليات إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجموعة من المداخل والعمليات التي ترتكز وتعتمد عليها المنظمة للقيام بأنشطتها ومهامها المختلفة وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال ما يلي:

أولا: مداخل إدارة المعرفة

لقد تناول باحثوا إدارة المعرفة من مداخل مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم العملية والعلمية وعلى هذا الأساس يمكن أن نذكر المداخل فيما يلي:

1- مدخل رأس مال الفكري:

قبل أن نتطرق إلى هذا المدخل لابد من توضيح مصطلح رأس مال الفكري.

- **مفهوم رأس مال الفكري:**
- ويتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية لدى الكفاءات البشرية بالإضافة إلى نتائج البحوث والعمليات التطويرية، وبراءات الاختراعات وحقوق النشر، ويعرف على أنه الذي يمكن تحويله إلى القيمة[1]؛
- هو مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية التي يتمتع بها العاملون والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تسمح للمنظمة بالبقاء والاستمرار؛
- يعتبر رواد علم الإدارة المعاصرون رأس مال الفكري إستراتيجية توجيهية بحد ذاتها، وأقوى سلاح تنافسي في الوقت نفسه، لأن المهارات المعرفية من الإدراك والتصور والتخيل والحصول

[1] علي السلمي، **إدارة التميز نماذج مقتنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار الغريب، ب ط، ب ب، 2002، ص 203.

على المعلومات لها قيمة يمكن أن تتبع الزبائن ثمنا للحصول عليها، عبر شرائهم السلعة أو الخدمة المميزة وذات الجودة العالية، وتحظى برضاهم كون ما يقدم إليهم تنفرد به المنظمة دون سواها.

وتأسيسا على ما قدمه بعض الباحثين لرأس المال الفكري، فان هذا الأخير يهدف إلى إظهار أثر المعرفة الضمنية في تحقيق التفوق التنافسي، إذ أن العقل البشري يمثل المصدر الذي تنبثق منه المعرفة ويكتسبها، فالذين يملكون العقل المبدع هم الثروة الحقيقية للمنظمات التي تقدم مخرجات مميزة دون غيرها، وذلك لقناعة الباحثين بأهمية رأس المال الفكري بوصفه مصدرا للابتكار والتجديد وإظهار قيمة المنظمة الحقيقية[1].

2- مدخل المركزية واللامركزية المعرفية:

يعتبر مدخل مركزية المعرفة هو المدخل الأعلى والأسفلي، حيث أن الشركات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات وقواعد وممارسات قياسية، وإذا كانت الشركات الهرمية تركز على المعلومات الأثرى والأعمق وغير الروتينية في القمة والمعلومات الأكثر فقرا وسطحية وأقل أهمية وأكثر روتينية في الأدنى فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها على قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى.

أما المدخل اللامركزي للمعرفة وهو مدخل سفلي أعلى، وفي هذا المدخل فإن التعويل يكون على الأفراد وخبراتهم وتجارتهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة ويتم اعتماد هذا المدخل في الشركات القائمة على المعرفة التي ترتكز على العملية أكثر مما ترتكز على المنتج القياسي، وفيه يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية للاستخدام العام والواسع في الشركة، وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم[2]؛

3- مداخل سلسلة الرافعة – الابتكار:

يمكن أن نقدم ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة وفق سلسلة الرافعة–الابتكار وهي:

---

[1] طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة أعمال**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010/ 2011، ص ص82-83.

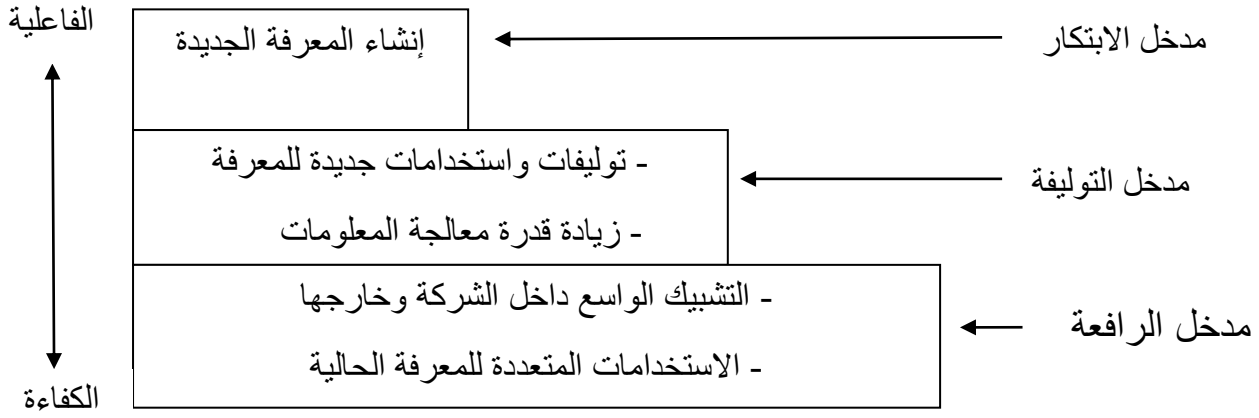
[2] عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ب ط، عمّان،ص ص 44-45.

أ) مدخل الرافعة:

وهو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانات العظيمة لتكنولوجيا المعلومات المتمثلة بالآتي:

- القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على جمع وتصنيف ومعالجة وخزن واسترجاع المعلومات بسرعة الضوء، وهذه القدرة آخذت بالتزايد باستمرار وقانونها الأساسي هو قانون مور (*moore's Law*) ومفاده: أن أداء الموصلات تتضاعف كل (18 شهرا)؛
- التشبيك الفائق القائم على الحاسوب والتشارك الشبكي؛
- برمجيات التطبيق والتي استخدمت في الشركات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية[1]. والشكل الموالي يبين مكونات مدخل الرافعة:

الشكل رقم (2-2) مكونات مدخل الرافعة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 405.

ب) مدخل التوليفة:

وهو المدخل الذي يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى. إن هذا المدخل هو حالة الوسيلة بين إدارة الرافعة وبين إدارة المعرفة القائم على الأفراد ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري.

[1] نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات**، دار المريخ للنشر، ب ط، السعودية، ص ص 404-405.

ومدخل التوليفة هو أقرب إلى مدخل التحسين وذلك بإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة للاستجابة المحسوبة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من القياسية والقدر المحدود من التنوع [1].

4- مداخل النظم لإدارة المعرفة:

تحتفظ مداخل النظم لإدارة المعرفة بالثقة التقليدية في التحليل لمشكلات المعرفة، ويحتاج حل هذه المشكلات إلى التفكير المتأتي المتصل بالافتراضات التالية[2]:

- الذي يهم المؤسسات والمنظمات هو النتائج المستدامة المتوصل إليها، وليس ما يرتبط بتكنولوجيا العمليات أو تحديد المعرفة؛
- لا يمكن إدارة موارد المعرفة إذ يوجد نموذج خاص به، وفي هذا الصدد يمكن عمل كثير من النماذج الظاهرية لأوجه المنظمة المختلفة؛
- يمكن إيجاد حلول للمشكلات في كثير من العلوم والتكنولوجيات، كما يمكن استخدام طرق التحليل التقليدية لإعادة فحص طبيعة علم المعرفة وحل مشكلاتها؛
- تعتبر القضايا الثقافية هامة جدا إلا انه يجب العمل على تقديرها وتقويمها بطريقة منظمة، ويتطلب ذلك مراعاة المتغيرات سواء حددها العاملون أولم يحددها، إلا أن سياسات وممارسات الأداء يجب أن تتغير ويجب التأكيد المستمر على ذلك حتى يمكن تطبيق التكنولوجيا بنجاح لحل مشكلات معرفة الأعمال ذاتها.

ثانيا: عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، لذا أغلب الباحثين رسم هذه العمليات على شكل حلقة وقد اختلف الباحثون في إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وقد أشار اغلبهم إلى العمليات الجوهرية التالية:

1- تشخيص المعرفة:

يتطلب البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المنظمة، عملية تشخيص المعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها، أهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المنظمة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم

[1] عبد اللطيف محمود مطر، مرجع سبق ذكره، ص 47.

[2] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 172-173.

ونوعية الموجودات المعرفية المطلوبة لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر "القيمة المنتجة" المحددة بالمعرفة المطلوبة وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها[1].

2- توليد المعرفة:

تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (*Warner & witzel*)؛ وقد أشار كل من (*takeuchi & nonaka*) في دراستهما الصادرة عام 1995 إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية؛

ويوضح (*marquardt*) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع، وبين البحث الجاد، ويرى أن نوع المعرفة الذي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة، ومن خلال التجريب يمكن أن تكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المنظمة[2]؛

ويشير باحث آخر إلى أن الأفراد فقط الذين يولدون المعرفة، أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، ولذلك يجب على المنظمة أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها، بل عليها توفير البيئة المناسبة لهم، وعليه فإن عملية توليد المعرفة المنظمية يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد الأفراد، وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، المحادثة التشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة[3].

3- تخزين المعرفة:

تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة 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 والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، ومستودعات

[1] حسين عجلان حسن، **إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 26-27.
[2] هيثم علي حجازي، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات -مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة-**، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص 128.
[3] هيثم علي حجازي، شوقي ناجي جواد، **وظائف المنظمات –مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي والعشرين-**، دار الأهلية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 148.

المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجية الداعمة لذلك[1].

4- توزيع المعرفة:

يدخل في إطار توزيع المعرفة كل العمليات المتعلقة بمصطلحات التبادل، النشر، المشاركة وتقاسم المعرفة، فعلى المنظمة أن تقوم بتوزيع المعرفة لديها ولدى الأفراد بشكل كفئ لتوليد معارف جديدة منها الضمنية الموجودة لدى عقول وخبراتهم[2].

وتضم عملية توزيع المعرفة أربعة شروط لنقل المعرفة وهي[3]:

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر؛
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة ومحتواها وقادرة أيضا على نقلها؛
- يجب أن تكون الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛
- يجب أن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

5- تطبيق المعرفة:

تكمن أهمية المعرفة في إمكانية تطبيقها ولاسيما من خلال العمل، فضلا عن أن التطبيق ذاته تتكثف فيه العمليات الثلاث المكلمة الأخرى في حلقتها المغلقة وهي التوليد، النشر والخزن، إذ تكون محكما عمليا لسلامة توجهها وتفاعلها الديناميكي، وبالتالي فإن التغذية العكسية تعدو من المؤشرات المهمة في تصويب مسار إدارة المعرفة والمنظمة ككل، وتذليل العقبات والعوائق التي تواجهها بشكل مستمر وتلقائي نظرا لتفوق الاتصالات وتقنياتها الشبكية والحاسوبية الموظفة في إدارة المعرفة والتي تلغي أو تختزل الأبعاد الجغرافية والزمنية.

إن تطبيق المعرفة يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ويسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، من خلال أساليب تطبيقية عدة منها مبادرات العمل، التدريب والخبير الداخلي. ومن أهم العوائق التي تواجه عملية التطبيق هي قلة الخبرة، مقاومة التغيير، فقر الثقافة وحاجز اللغة، لذا تطبق أساليب مناسبة لتخفيض هذه العوائق وإيجاد دوافع لإعادة التطبيق، مما يزود المنظمة بتغذية عكسية لتطور المعرفة.

---

[1] حسين عجلان، حسن مرجع سبق ذكره، ص 28.

[2] جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز العلمية للنشر والتوزيع، ب ط، الأردن، 2010، ص 63.

[3] محمود عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 104.

ويرى الباحث أن من الضروري إقامة ترابط جدلي دينامي متماسك بين تلك العمليات المعرفية الأساس لمواجهة عدم تتابع مراحلها وسيرها بخط أحادي مستقيم وفقا لنموذجها التقليدي الذي يقضي إلى تسطيح هذه المنظومة وتحنيط حلقاتها وشلها عن الحراك والتطور، وبالتالي عدم إمكانية تحقيق الأهداف الإستراتجية للمنظمة بشكل إبداعي[1].

نستخلص من خلال ما تطرقنا إليه أن عمليات إدارة المعرفة هي متتابعة ومتكاملة فيما بينها، حيث أن كل عملية تدعم بشكل كبير العملية التي سبقتها وتعتمد عليها، فإن غابت إحدى العمليات لا يمكن للعملية التي تليها من الاستمرار، لذا حاولنا رسم مخطط يوضح عمليات إدارة المعرفة ويكون في شكل دائرة كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-3): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات لبناء إستراتيجيتها وافتراضاتها الأساسية، ونعرض فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات ونذكرها فيما يلي:

1- نموذج ليونارد بارتون:

[1] أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 82.

يقوم على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية، وأن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة؛
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية؛
- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور من خلال التجربة أو الخبرة؛
- وأخيرا المعرفة قد تكون أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في الشركة لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجيا) والأنظمة والطرق والقواعد والروتينات التنظيمية وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب، والابتكار كلها محدودة، ولهذا فإن على المنظمة تشجيع هذه الأنشطة (حل المشكلات التجريب، الحصول على المعرفة، الابتكار) من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية[1].

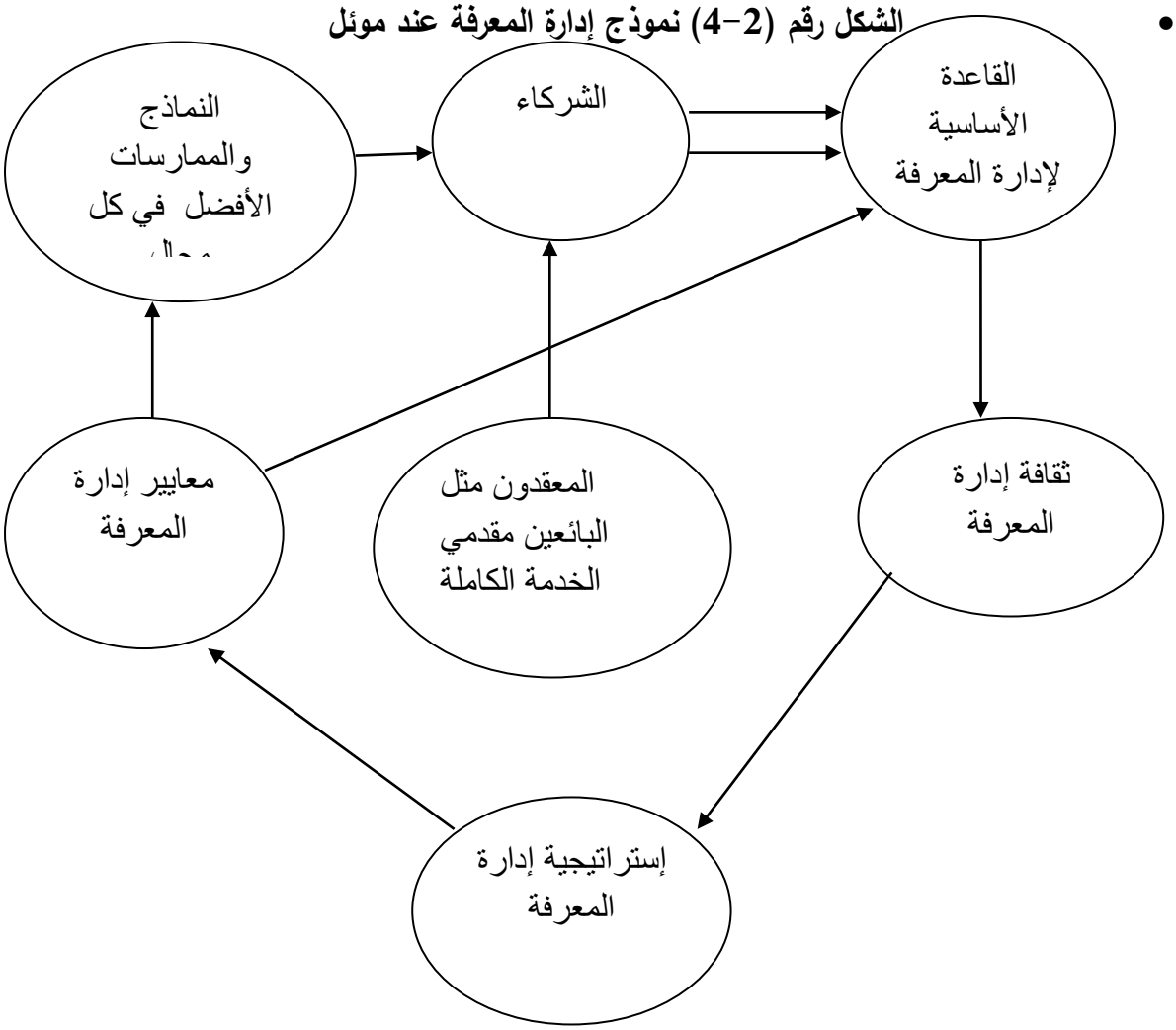
2- نموذج موئل:

وهذا النموذج قدمه (*dinsse et inoskay*) حيث يقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية ومكونات هذا النموذج هي:

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة، وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال إدارة المعرفة في المنظمة؛
- ثقافة إدارة المعرفة، هذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشأ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة؛

[1] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة "المفاهيم والإستراتيجيات"**، مرجع سبق ذكره، ص 123.

- أهداف إدارة المعرفة، هذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين استغلال المنظمة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات المنظمة؛
- معايير إدارة المعرفة، وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيات المتحققة بالمقارنة مع المنافس والشكل التالي يوضح نموذج موئل لإدارة المعرفة[1]
- **الشكل رقم (2-4) نموذج إدارة المعرفة عند موئل**



المصدر: إبراهيم رشام، مرجع سبق ذكره، ص 10.

3- نموذج ويج:

ويقدم نموذجا آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:

- بناء المعرفة؛

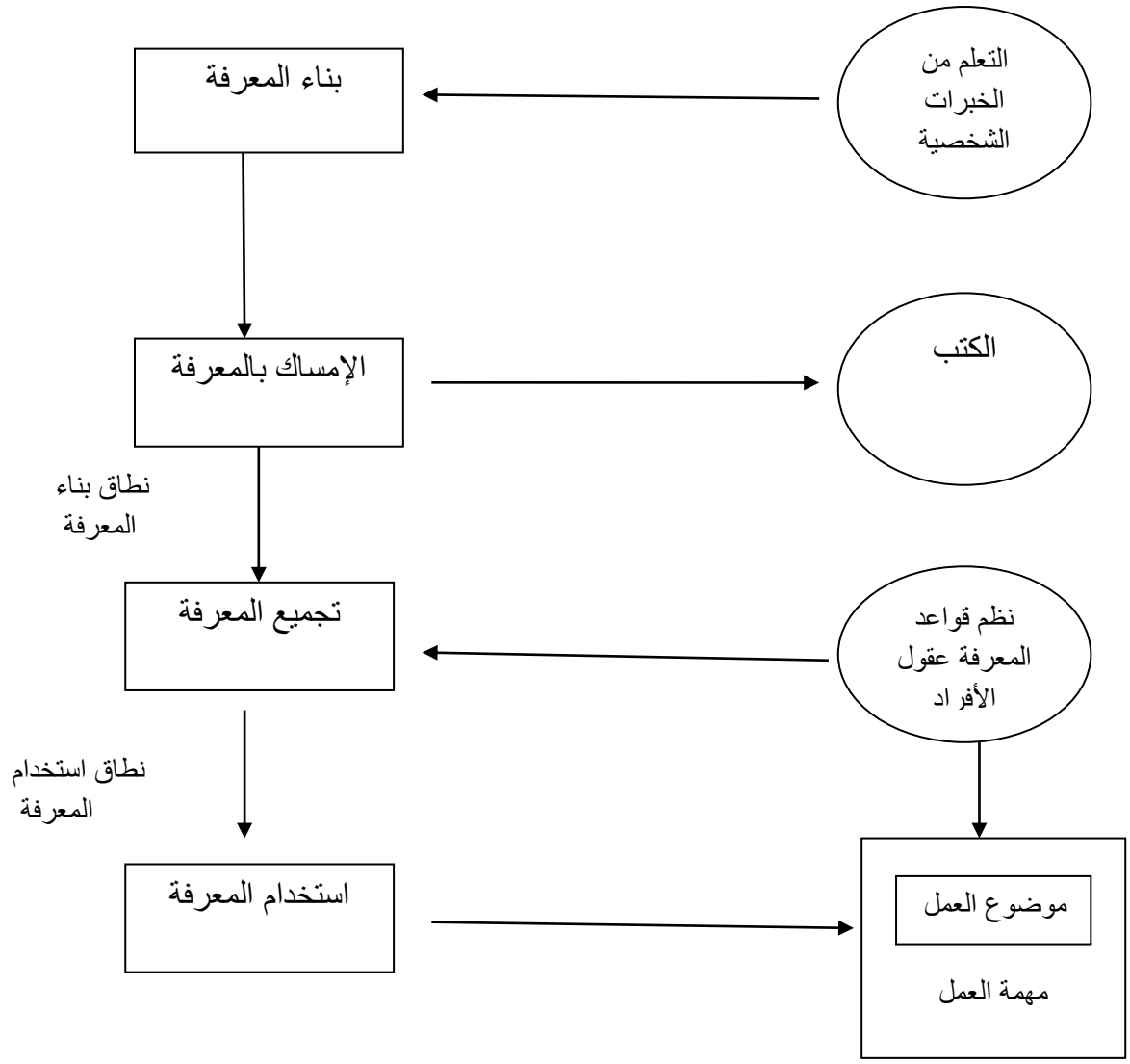
[1] إبراهيم رشام، **مداخلة بعنوان إدارة المعرفة معوقاتها ونماذجها تطبيقها**، ملتقى العلمي الوطني، بعنوان إثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة يحي فارس، نوفمبر 2017، ص 10.

- الاحتفاظ بالمعرفة؛
- تجميع المعرفة؛
- استخدام المعرفة.

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين. وكما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، في الكتب، في قواعد المعرفة المحسوبة وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، إلى شبكات الخبرة وإلى فرق العمل وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، ولكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما والشكل التالي يوضح ذلك[1]

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 124.

الشكل (2-5) نموذج إدارة المعرفة عندwiig



المصدر: محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، ص124.

4- نموذج البنك الكندي التجاري (دارلنج):

والذي يرتكز على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة ووضع هذه المعرفة في خدمة العميل، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعدها الإدارة لفحص معرفة المنظمة، وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية تمكن المنظمة من إدارة المعرفة وهي:

- التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم؛
- التعلم الفريق تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي؛
- تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم؛

- تعلم العميل :أدرك المصرف أن العميل بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجأ إلى إدخال أكثر من (3400) عميل في دورات عامة[1].

5- نموذج دافيد سكايرم:

ويقوم هذا النموذج على أساس قوتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى في استخدام أفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات، والدروس المتعلمة. وهذه القوة يعبر عنها ب(أن تعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة ثم حلها في الماضي بنجاح، والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما الرافعات السبع فهي كما يلي:

- معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها الإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة؛
- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة؛
- المعرفة في الأفراد: تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث أن التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية؛
- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة؛
- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة؛
- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين الزبائن والعاملين؛
- الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس مال الفكري وتطويره واستغلاله حسب هذا النموذج فإن المعرفة التي يجب أن تديرها هي تلك المعرفة الموجودة أصلا في المنظمة وأيضا المعرفة التي تولد فيها، فالمعرفة الموجودة يجب أن توفر الطرق بتحديدها المشاركة بها، أما المعرفة

[1] عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، **إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية**، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2017، ص 155 .

الأخرى هي تلك المعرفة التي تولد في المنظمة المتجسدة في منتجات أو عمليات جديدة، لكن لتنفيذ هذا المشروع (مشروع دارة المعرفة) يجب من عوامل مساعدة في معرفة أين نجد تلك المعرفة، والتي هي موجودة حسب هذا النموذج في العلاقة مع الزبون، المعرفة موجودة في الفرد من خلال تكوينه وتطوير قدراته، موجودة في الذاكرة التنظيمية، في المنتجات الجديدة ...

وعليه فإن إدارة المعرفة مشروع لتنفيذه يجب على المنظمة أن ترصد كل المعارف الموجودة بها وأن تبتكر معارف جديد[1].

6- نموذج المجوعة الاستشارية في (*hp*):

أشارت (*Martiny*) إلى نموذج من أربع خطوات وهي:

- الحشد والتعبئة: والغرض من هذه الخطوات هو خلق الأساس للتغيير بتحديد الحاجة له، وأول مستلزماتها اعتياد الفرق الرائدة وتآلفها مع أوامر العمل وأهداف إدارة المعرفة؛
- الرؤية: يطور بيان الرؤية تفعيل نشاط القيادة والفرق الرائدة ومن ثم المنظمة ككل، ويوضح هذه الأنشطة ويحدد مجال واتجاهات التركيز؛
- التصميم: والغرض من هذه الخطوة هو تصميم العمليات للمشاركة بالخبرات يحتاج وإظهار المعرفة لأجل إعادة استعمالها؛
- النقل: لأجل القيام بالتغيير الدائم في إدارة المعرفة فإن فريق التصميم يحتاج إلى طريقة بتقديم عمليات المعرفة الجديدة وقيمها وسلوكها.

هذا النموذج يصلح للمنظمات الاستشارية وبيوت الخبرة أكثر مما يصلح للمنظمات الصناعية[2].

[1] صباح ترغيني، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011/2010، ص ص 22-23.

[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص127-128.

المطلب الثالث: معوقات إدارة المعرفة والحلول المقترحة لها

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق وللقضاء على هذه المعوقات هناك مجموعة من الحلول المقترحة لذلك:

أولا: معوقات إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة العديد من المعوقات نذكرها فيما يلي:

- عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لإنجاح جهود إدارة المعرفة؛
- عدم وجود حوافز تشجع الأفراد على مشاركة الآخرين لمعرفتهم وأفكارهم، فالأفراد عادة ما يحتفظون بما يجعلهم مميزين عن الآخرين، وبالتالي فهم في حاجة إلى نظم تحفيز، تجعلهم يؤمنون بأنه من الأفضل أن يشارك الآخرين بمعارفهم؛
- قيام التنظيم بتقييم الأفكار الفريدة والمميزة بدلا من مشاركتها، الأمر الذي يجعل الأفراد لا يتبادلون معارفهم، بل يسعون إلى تطوير أفكارهم الخاصة؛
- الافتقار إلى لغة موحدة يفهمها جميع أفراد التنظيم، وعلى اختلاف الأقسام التي يشتغلون بها؛
- الجهل، ويعني أن الشخص الذي يملك المعرفة، يعتقد أنه لا يوجد من يحتاج إلى معرفته، ويعتقد الآخرون في المنظمة ألا أحد يمتلك تلك المعرفة[1]؛
- هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما؛
- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها ومردوداتها لم تفحص بعد؛
- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا وما هي نوعيتها؟ [2].

ويضيف (*thierruaf*) أن هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها:

- العزلة: حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة، فالأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلائم مع معتقدات

[1] حكيم بوجطو، نصيرة زروقي، **مداخلة بعنوان إدارة المعرفة والتحديات التي تواجهها**، الملتقى العلمي الوطني بعنوان أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، 2017/11/16، ص ص 9-10.

[2] عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة**، دار وائل للنشر، ط1، عمّان، 2013، ص 79.

منفذي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا، مما يعني وجود اختلاف حول القدرات والإمكانيات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا، حيث تؤدي إدارة نظام المعرفة إلى ممارسات قد لا تكون هي الأفضل من وجهة نظر الإدارة العليا وفقا لنظام إدارة المعرفة الذي تم وضعه مسبقا بالاتفاق مع الإدارة العليا المشكلة لابد من تكثيف الجهود التنسيقية بين الطرفين والاتفاق من البداية على نظام العمل والإجراءات الأفضل مع السماح لإدخال بعض التعديلات حسب ما تقتضيه الحاجة بناءا على المستجدات؛

- عدم توفير الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب النوعية الهادفة؛
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة؛
- الفجوة بين الإمكانيات والطموح، حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة[1].

بالإضافة إلى مشاكل أخرى التي تنتج عن سوء إدارة المعرفة تتمثل في:

- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا حيث تحجز المعلومات الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا؛
- عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها؛
- التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب؛
- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة وهذه المعرفة اكثر أهمية من معرفة الصريحة المعلنة؛
- شراء المعرفة من الجهات المختصة قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والتحليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة.

ويري الباحث *sinuses* أن هذه المشاكل ناتجة عن الأسباب والعوامل التالية:

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص111 .

- الثقافة التنظيمية: حيث لابد تبني ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة والمعلومات بين الأفراد والمشاركة فيها فيجب أن يلم العاملون في المنظمة بأصول التنظيم والعلاقات داخل التنظيم وسير الاتصال بين الأفراد وبين مستويات الإدارة حتى يتسنى انسياب المعلومات وتدفقها وتبادلها بطرق صحيحة؛
- الأساليب التكنولوجية: تتطلب إدارة المعرفة تبنى الأساليب والبرامج الالكترونية الحديثة وذلك لتحقق الفائدة منها وتسهيل تدفق المعلومات أفقيا وعموديا بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة فيجب أن تسير البرامج الالكترونية بما يخدم تبادل المعلومات وتدفقها عبر الهيكل التنظيمي الإداري للمنظمة أفقيا وعموديا؛
- التمييز بين أنواع المعلومات: فهناك الكثير من المعلومات لا تعتبر أساسية ومهمة لذلك لابد من تساوي كمية المعلومات جودتها وان تعكس المعنى الصحيح لها، فالمعلومات فيها ما هو مفيد ومناسب للمنظمة ويخدم أعمالها وبقاءها أمام المنافسة ومنها ما هو مفيد روتيني لا بشكل أساسا يمكن أن يعتمد عليه أو يساعد في تقدم المنظمة، لذا لابد من التمييز بين المفيد وغير المفيد من المعلومات بحيث يمكن الاستفادة من المعلومات الضرورية الرئيسية[1].

ثانيا: الحلول المقترحة لحل المشاكل

إن ظهور المشكلات خلال تطبيق عملية تطبيق المعرفة مسالة متوقعة وعليه ينبغي التخطيط لمواجهتها والتدخل لتحسين إجراءات التطبيق لإعادة الانحرافات إلى مسارها الصحيح ومن بين طرق وخطوات مواجهة تلك المشكلات ما يمكن إجماله في النقاط التالية:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمد للأفراد؛
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة؛
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- دفع الأفراد للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى العامل والفريق والمنظمة؛

[1] عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 83-84.

- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعينة أولا، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل؛
- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لانجاز أعمالهم؛
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لانجاز أعمالهم؛
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم؛
- ابتكار المنظمة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار في أي مكان آخر؛
- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل الحوافز والمكافآت؛
- تذكر أن في أية إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي، يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة[1].

[1] ليث عبد الله القهيوي، **إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 34.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة على أداء العاملين

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات وتؤثر بشكل كبير على أداء وفاعلية الأنشطة، لذا زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بعد أن ظهر تأثيرها الواضح والكبير على الأداء، حيث كان يجرى في السابق التركيز على العمل الملموس والملاحظ والمشاهد، بدأت إدارة المنظمة تهتم بالمعلومات وتركز على المعرفة في العمل والأداء وصار هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة على أداء العاملين من خلال عملياتها.

المطلب الأول: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة بحيث تستطيع إدارة المعرفة من فصل عملية التعلم لديهم، ويسمح مثل هذا التعلم للمنظمة بالنمو وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا.

تعمل إدارة المعرفة على جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال وعموما إن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور هامة بالنسبة لأي منظمة محليا أو عالميا وهي:

- توسيع الخبرات لدى العاملين؛
- زيادة الربح والعوائد؛
- دعم وزيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة[1].

أولا: أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات، فتجسيد المعرفة يجعلها متاحة للجميع وهي عملية تحويل المعرفة (الضمنية) غير مصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها) أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة

[1] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 165.

(المصرح بها) إلى المعرفة الضمنية (غير مصرح بها) هذا مع العلم بأن لهاتين الآليتين الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية[1].

ثانيا: أثر إدارة المعرفة على موائمة العاملين

في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة[2]، والحذر من الأفكار الجديدة وكذلك المشاركة في المناقشات الحرة ليس فقط تجعل العاملين متأهبين للاستجابة إلى أية تغيرات قد تحدث وإنما أيضا تجعلهم أكثر قبولا لتلك التغيرات وهنا يركز على التغييرات التي تحدث على مستوى العمليات من تغييرات في نمط ووسائل الإنتاج، وعليه تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة[3].

ثالثا: أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها:

- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة؛
- تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع التغيرات المفاجئة[4].

وعليه فإن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصور أفضل وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزياد مهاراتهم، بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى، إضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار وتجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم، مما

[1] محمد زرفون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص 130.

[2] سميرة حميد، فارس معيزي، **مداخلة بعنوان دور إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التكنولوجي للمؤسسة**، الملتقى العلمي الوطني بعنوان أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، نوفمبر 2017، ص 11.

[3] عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص166.

[4] حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 79.

يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم بالإضافة إلى تعظيم الأداء ...، وكل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وهناك بعض المداخل الأخرى بالإضافة إلى ما ورد في أعلاه، تستخدم في إدارة وتعظيمها لدى العاملين ومنها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل[1].

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء العاملين:

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين عملياتها التي تساهم في تحسين الأداء داخل المنظمة، وفيما يلي سنذكر ذلك في:

أولا: مساهمة توليد المعرفة في تحسين أداء العاملين

يتمثل توليد المعرفة في اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها، وسنبرز في هذا الإطار السياسات التي تكمن تحت مظلة توليد أو تشخيص والمتمثلة فيما يلي:

1- توظيف المهارات وأداء العاملين:

كما يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من مقومات الإبداع عنصرا مهما بالنسبة لأداء الفرد وفي حل المشكلات، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصا أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة وتساهم على إثراء خبرات وصقل مهارات الفرد، فلقد قام (*Ambile*) بالعديد من الدراسات التي تتصل بالإبداع في عدة مجالات كالاقتصاد وإدارة الأعمال ووجدت من هذه الدراسات أن الأداء يحتاج إلى أكثر من القدرة والموهبة المعرفية، حيث حددت للأداء ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

- الدافع الداخلي لإنجاز المهمة؛
- المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل به؛
- المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

[1] عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 3، الأردن، 2012، ص 278.

وأكدت أيضا أن الدوافع الداخلية ضرورية ومهمة للإبداع في الأداء لأنها ترتبط بما لدى الفرد من مهارات في المجال الذي يعمل به والذي يمكن تنميته عن طريق النظام التربوي والخبرات التعليمية التي يعايشها الفرد مما يساعد على نماء ثقة الفرد بنفسه في أدائه وبالتالي تحفيزه نحو العمل الإبداعي.

وفي نفس الإطار وضع لوفلاس (*Lovlace*) نموذجا اقترحه لتحفيز الإبداع من خلال دور المديرين في تحفيز الإبداع لدى العاملين في مراكز البحوث والتطوير على أسس علمية، حيث يرى أن الإبداع في الأداء يعتبر محصلة عاملين هما: القدرة والدوافع.

إن مسؤولية المدير هي تهيئة البيئة من أجل توفير المناخ الملائم لتحفيز هؤلاء العاملين على الإبداع، ولتحقيق هذا حددت ثلاثة أنشطة للمدير وهي:

- القيام بدور الوسيط أو الرابطة بين هؤلاء العاملين وبقية أعضاء المنظمة؛
- تحديد الأدوار ووضع الأهداف بدقة؛
- توفير المصادر اللازمة التي تمكن العاملين من القيام بالدور المطلوب منه[1].

2- التكوين وأداء العاملين:

إن الحصول على المهارات الفردية والمعرفية وحده لا يكون لتحسين أداء العاملين بالمنظمة، فالمعارف تتقادم مع مرور الزمن لذا ومن أجل تنمية هذه المعارف لابد من صقلها، ويكون ذلك بواسطة التكوين في مراكز معينة.

ويعد التكوين من العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع فيما يتعلق بالأداء وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات لعالم الأعمال أو ما يسمى باقتصاد المعرفة، وما أحدثته من تطورات على مستوى تكنولوجيا الإعلام والاتصال، هذه الأخيرة التي أحدثت تغيرات كبيرة على البيئة الخارجية للمنظمة بل وأيضا على أنظمة وبرامج التعليم والتدريب المرتبط بمجالات العمل وذلك بتأثير التقدم التكنولوجي في مجال العمل، وهذا يعني أن المعارف والمهارات التي اكتسبها العامل أو الموظف اليوم باعتبارها حديثة ستكون قديمة بعد مدة زمنية، وحتى يكون الموظف أو العامل أكثر كفاءة في مجال عمله وأن يظل محافظا على عمله أو مستوى أدائه الحالي، فعليه أن يطور نفسه حتى يستطيع مجاراة التطورات الحديثة ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب بالتكوين في توفير برامج لتنمية الموارد البشرية وكذلك توفير الأنشطة والخدمات

[1] حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف للعربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 1424هجري، ص ص 84-85.

لرفع كفاءة وفعالية المنظمة في أداء عمليتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، والأخذ في الحسبان التغيرات الداخلية والخارجية، وتهدف البرامج التدريبية التقليدية إلى التخلص من السلبيات الآتية وتحقيق الاستمرارية في العمل بينما تهدف البرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية و الإبتكارية بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء إلى معدلات أعلى وأكثر.

3- التعلم التنظيمي في أداء العاملين.

وغير بعيد عن التدريب والتكوين هناك مصطلح آخر ظهر في إطار إدارة المعرفة وهو التعلم التنظيمي وانطلاقا من هنا يمكن توضيح أثر التعلم التنظيمي على أداء العاملين فيما يلي:

أ) التعلم في مواقع العمل وعلاقته بأداء العاملين:

باعتبار أن التعلم التنظيمي يتم بالممارسة أي في أماكن العمل فذلك يسمح بإتاحة الفرصة للأفراد على اكتساب وتطوير مهارتهم على اعتبار أن مفهوم المهارات يتكون من شقين، فالشق الأول يشمل مجال المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن والشق الثاني يشمل على قدرة الاستغلال لهذه المعارف في وضعيات مهنية مختلفة أي أن أهميتها تظهر عند استعمالها وتوظيفها في الوضعية المهنية التي يواجهها العامل أثناء أداء مهامه، فالتعلم يعني تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة، وإذا كان التعلم من خلال الممارسة ينمي معارف ومهارات الأفراد فإنه كذلك يعمل على تحفيزهم من خلال تحقيق الرضا الذاتي الذي يتوافق مع المعرفة والمهارة الجديدة والذي من شأنه رفع الروح المعنوية وبالتالي يدفعهم نحو العمل أكثر وينمي استعدادهم للإبداع و الابتكار ويزيد من ولاءهم لدى المنظمة.

ب) آلية التفاعل وأداء العاملين:

وينظر للتعلم التنظيمي أيضا أنه ظاهرة جماعية لا تتم إلا في إطار اجتماعي أي في إطار التفاعلات المختلفة مع العاملين آخرين في المنظمة، حيث أن وجود الأفراد في علاقات واسعة ومتنوعة يجعلهم يتعلمون الخبرات والسلوكات المختلفة من خلال الملاحظة والتقليد للآخرين، ويسهل دوران المعارف بين الأفراد والوحدات التي تسمح تحسين نوعي في المخرجات[1].

[1] صباح ترغيني، مرجع سبق ذكره، ص ص92-93.

ثانيا: مساهمة تخزين المعرفة في تحسين أداء العاملين في المنظمة

إن توليد المعارف في المنظمة وتطوير العاملين لمعارفه من شأنه أن يحسن أدائهم إلا إذا احتفظت بمعارفه، وهذا ما يعرف بتخزين المعرفة، ولأجل ذلك لابد أن تكون للمنظمة ذاكرة تنظيمية تواجه بها خطر تسرب العاملين وتوثق من خلالها معارفهم من أجل أن تكون حاضرة في كل وقت وليستفيد منها الآخرون، فالغرض من الذاكرة التنظيمية هو استفادة العاملين من المخزون المعرفي، والذاكرة التنظيمية من شانها أن توفر قاعدة معرفية في المنظمة، فقد تحوي معارف نصية، تقارير، وقد تكون معادلات توصلت إليها المنظمة من خلال الأبحاث (نتائج أبحاث ...)، كل هذه المعارف تبقى موثقة من أجل أن يستعملها العاملون والاستفادة منها أو حتى استعمالها كقاعدة لينطلقوا منها في أبحاث جديدة يطوروا من خلالها معارفهم وكل هذا من شأنه أن يحسن من أدائهم.

ثالثا: مساهمة توزيع المعرفة في تحسين أداء العاملين بالمنظمة

وتكوين ذاكرة تنظيمية وحده قد لا يكون كافيا ليستفيد العاملون من الرصيد المعرفي المخزن في تحسين أدائهم، فتلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى أن يحصل العاملون على المعارف الضرورية لأعمالهم من خلال السماح لهم بالانتقال بين مختلف الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعارف في أرجاء المنظمة، ليس هذا فقط بل إن اعتمادها على التكنولوجيات الحديثة من شأنه أن يوصل المعارف للعاملين وذلك من خلال ما يعرف بشبكة الانترنيت أو التدريب بواسطة الخبراء القدامى في المجال، كما أن فرق التعلم من شأنه أن تنقل المعرف لمختلف العاملين في المنظمة، واعتماد المنظمة على الوثائق ونشرها بين العاملين لتمكنهم من الاستفادة من المعارف الجديدة واستغلالها في أعمالهم مما يحسن من أدائهم.

فالعامل قد لا يكون كفؤا في بداية عمله لكن إذا استطاع أن يستفيد من مصادر المعارف التي توفرها المنظمة، ومثابرته في التعلم والاحتكاك بأصحاب الخبرة الذين يعمدون إلى نشر معارفهم في المنظمة من شأنه أن يستفيد منها ويحسن من أدائه[1].

رابعا: مساهمة تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين للمنظمة

وتطبيق المعرفة قد يكون له جانبان، فالأول يتعلق بكل ما سعت إليه المنظمة من توفير الوسائل لجذب المعارف وتخزينها وكذا توزيعها فهنا تطبق المنظمة هذه المعارف في نشاطاتها من خلال حث العاملين على تطبيق ما اكتسبوه من تعلم وتكوين،... في الأعمال الموكلة لهم، فالعامل لا يتعمد توظيف معارفه بل

[1] صباح ترغيني، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-95.

إنه عندما يعمل في جو ملائم باعث على الابتكار فإنه ومن غير شعور منه فإنه يتفنن في عمله ويوظف كل ما يملك من معارف ومهارات، وبالتالي يتحسن أداؤه بعكس الفرد الذي يعمل في جو خانق للقدرات فإن هذا العامل نجده يطبق المعايير والقواعد التي أنشأتها المنظمة وهذا قد يوصل العامل إلى تنفيذ عمله لكن ليس بالجودة المطلوبة.

ومن خلال كل هذا يتبين لنا بأن عمليات إدارة المعرفة هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحسين أداء عمالها وبالتالي تحسين أدائها، والتي يمكن تعبير عنها بالمعادلة التالية:

أداء العاملين = (توليد المعرفة + تخزين المعرفة + توزيع المعرفة + تطبيق المعرفة).

خلاصة

إن العالم اليوم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موردها الأول والفعل البشري أداءها وإدارة المعرفة منهجها الأساسي، إذ أن هذا المنهج يوفر لها قدرات واسعة لتكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعلومات ولفهم إدارة المعرفة أكثر حاولنا التعرف في البداية على المعرفة وبعض المفاهيم المرتبطة بها والعلاقة بينهما كل هذا لتسهيل إدارة المعرفة ومبادئها والعوامل المؤثرة فيها.

كما أن لإدارة المعرفة أساسيات ترتكز وتعتمد عليها بشكل كبير حيث حاولنا في البداية معرفة أهم مداخلها وأيضا عمليتها الأساسية من تشخيص وتوليد وتوزيع وتطبيق المعرفة بالإضافة إلى كل هذا تناولنا بعض النماذج وذلك لمحاولة فهم وتوجيه أنشطة إدارة المعرفة ومعرفة المغزى الأساسي منها وهو تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها بصورة علمية من أجل تحقيق الأهداف هذه الأخيرة تعيقها مجموعة من المعوقات التي تمثلت في المشاكل والصعوبات التحديات واهم الحلول المقترحة للقضاء عليها.

والهدف من تطبيق إدارة المعرفة هو تحسين الأداء فهذه الأخيرة لها تأثير واضح على أداء العاملين فهي تؤثر بطرق مختلفة أما عن طريقة التعلم أو طريقة موائمة العاملين أو عن طريق الرضا الوظيفي للعاملين والتكوين والتدريب كما أن لها مساهمة كبيرة في تحسين أداء العاملين في المنظمة وذلك من خلال عملياتها المختلفة.

تمهيد:

بعد أن تم البحث في الجانب النظري لكل من مفهومي أداء العاملين وإدارة المعرفة، من خلال الفصلين السابقين، فإنه سيتم في الفصل الثالث هذا التطرق إلى أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية السابقة على الواقع من خلال مجتمع الدراسة، المتمثل في العمال الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–، وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مطالب يتمثل المطلب الأول في لمحة تاريخية عن المؤسسة من حيث تاريخ نشأتها والتعريف بها، ثم نتناول في المطلب الثاني فروعها وهياكلها، وأخيرا سنتطرق إلى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م حيث جاء هذا القانون لأنها احتكار الدول لنشاطات البريد والمواصلات، وكرّس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات[1].

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين إحداهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" ثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة، تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برامج فتح السوق المنافسة ليشمل فروع أخرى حيث بيع رخص تتعلق بشركات "***VSAT***" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم[2].

ثانيا: نشأة اتصالات الجزائر

نص القرار المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت

[1] متاح على الرابط : www.algerie telecom.dz ، تاريخ الاطلاع 12-03-2018.

[2] أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهام المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا للقرار 03-2000 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة مجسدة سنة 2003.

01 جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه شراسة المنافسة، والبقاء فيها للأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات؛
- تأسيس واستغلال وتسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات؛
- كما تتعهد اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:
  - ✓ تنمية جودة ونوعية الخدمات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال؛
  - ✓ تطوير الشبكة الوطنية بجعلها أكثر فعالية وربطها بطرق واسعة للمعلومات.

ثالثا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك للدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الاتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم 05، الديار الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة، ولديها[1]:

- رأسمال اجتماعي مقدر ب: 50.000.000.000 دينار جزائري في بداية نشأتها وأصبح حاليا يقدر ب: 61.275.180.000 دينار جزائري.
- رقم سجلها التجاري: 02B0018.83
- الرقم الجبائي: 000216.2990330049
- بندها الضريبي: 16293838021

[1] متاح على الرابط: *telecom.dzwww.algerie* ، تاريخ الاطلاع 12-03-2018.

- رقم التعريف الإحصائي: 000216229065936

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي[1]:

- الجودة؛
- الفعالية؛
- نوعية الخدمات.

وسمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم 01 في سوق الاتصالات بالجزائر، في حين تمثلت بعض نشاطاتها فيما يلي:

- تقديم خدمات الاتصال التي تسنح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية السمعية والبصرية.

المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر:

أولا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء ثلاثة فروع وهي:

1- **فرع اتصالات الجزائر "موبيليس"**: مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة، وكذلك عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملاين مشترك.

2- **فرع اتصالات الجزائر للانترنت "جواب"**: مختص في تكنولوجيا الإنترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط للانترنت عن طريق شبكة "جواب".

3- **اتصالات الجزائر الفضائية:** مختصة في تكنولوجيا السائل والأقمار الصناعية.

[1] نفس المرجع السابق.

ثانيا: هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة على كونها متعامل مع متعاملين آخرين والرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الوطن.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها و12 مديرية إقليمية، موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزو، البليدة، بشار وأخيرا الشلف، واعتمد في هذا التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديرية ولائية، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكلات تجارية ومراكز هاتفية.

المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

سنتناول في هذا المطلب المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها وتقديم هيكلها الوظيفي، وأهداف ومهام المديرية.

أولا: نشأة المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 15- 02 الخاص بتنظم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني، الديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسييم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر، واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية *D.O.T*

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر المدية هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات **D.R.T** في البليدة وتنقسم المديرية إلى[1]:

[1] مستندات ووثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

1- **دائرة الممتلكات والوسائل العامة:** التي بدورها تنقسم إلى:

أ) **مصلحة الإمداد:** وتهتم هذه المصلحة بتوفير وإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة، كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات، لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه؛

ب) **مصلحة الشراء:** تهتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة؛

ج) **مصلحة الممتلكات:** تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة، كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة؛

د) **مصلحة الوقاية والأمن:** تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته؛

هـ) **مصلحة النشاطات الاجتماعية:** تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

2- **دائرة الموارد البشرية:** والتي بدورها تنقسم إلى:

أ) **مصلحة تسيير الوظائف:** وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد؛

ب) **مصلحة التكوين:** تهتم هذه المصلحة بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق؛

ج) **مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية:** تهتم المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

3- **دائرة المالية والمحاسبة:** وتتضمن المصالح التالية:

أ) **مصلحة الميزانية:** تهتم بإعداد الميزانية؛

ب) **مصلحة الخزينة:** تهتم بالدفع النقدي؛

ج) **مصلحة المحاسبة:** تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

4- **الدائرة التجارية:** وتتضمن المصالح التالي:

أ) **مصلحة البيع:** وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن؛

ب) **مصلحة التحصيل:** تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة؛

ج) **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

5- **دائرة خاصة بالمؤسسات:** تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوي والفاتورات، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

6- **دائرة التقنية:** وتتضمن المصالح الآتية:

أ) **مصلحة الهندسة والتخطيط:** تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت؛

ب) **مصلحة التطوير:** تطوير الشبكات الموجودة؛

ج) **مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات:** تقوم هذه المصلحة بتحديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال؛

د) **مصلحة تهيئة واستغلال الآلات:** تقوم هذه المصلحة بتحديد الآلات، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال؛

هـ) **المركز التقني للمؤسسات:** يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك؛

و) **رئيس مشروع " أمسان** AMSAN": تهتم بتسيير مشروع "أمسان" وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى **AMSAN**؛

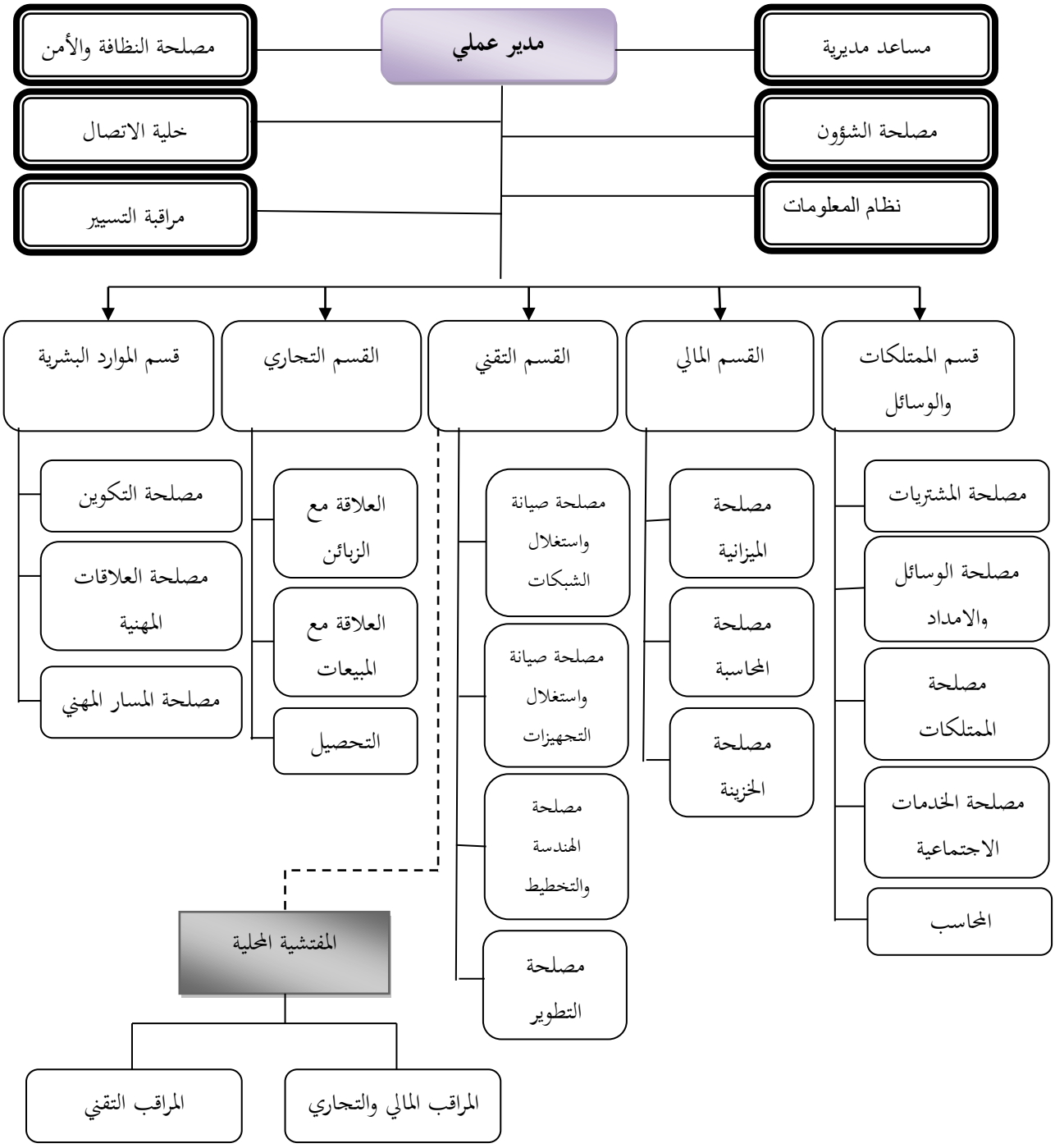
ي) **وحدة الهياكل القاعدية:** وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الآليات البصرية والكوابل الهاتفية.

كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي:

خلية الاتصال والتفتيش، وخلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أسمائهم بالإضافة على خلية التقارير ومراقة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير، بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية والتي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني، وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري.

والشكل الموالي يلخص كل ما قدم بخصوص هيكل المؤسسة.

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع –المدية–



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أوراق مقدمة من طرف المؤسسة.

ثالثا: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملياتية بما يلي[1]:

1- أهداف المديرية العملياتية بالمدية: تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق؛
- استقطاب أكبر عدد من الزبائن؛
- إرضاء الزبائن؛
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية؛
- تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها؛
- تطوير خدمات جديدة للعملاء؛
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية؛
- تنفيذ تجارب الصوت والصورة؛
- زيادة الخدمات المباعة.

2- مهام المديرية العملياتية بالمدية: ترتكز مهام المديرية بصفة عامة، ومديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات التالية:

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم، والإجابة على جميع شكاوي الزبائن؛
- تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت وللخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة، كمستشفيات وبنوك..الخ؛
- إيصال الانترنت إلى كل بيت؛
- تحديث الشبكة الهاتفية: تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية؛
- إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف والانترنت)؛
- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية..الخ.

[1] أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

3- **خدماتها:** من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية نجد:

- خدمة الهاتف الثابت؛
- خدمة الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفق **ADSL**؛
- خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي؛
- خدمة الويسي " **wici**" تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون أسلاك؛
- بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات "**wici**"؛
- بطاقات التعبئة بسعر 100 دج يوم من الانترنت؛
- بطاقات التعبئة بسعر 500 دج سبعة أيام من الانترنت؛
- بطاقات التعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوم من الانترنت.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولتحقيق هذه الدراسة سنتناول وصفا لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

يتناول منهج الدراسة تقديم كل من فرضيات وأسلوب الدراسة.

1- فرضيات الدراسة:

إن الدراسة انطلقت من الفرضيات التي مفادها أن:

- هناك اهتمام من مؤسسة اتصالات الجزائر باكتساب المعارف وتنظيمها وتخزينها وتبادل الوصول اليها؛
- تدرك مؤسسة اتصالات الجزائر أهمية إدارة المعرفة وتسعى إليها؛
- هناك علاقة قوية تسعى المؤسسة لإيجادها بين إدارة المعرفة وأداء العاملين.

2- أسلوب الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى المعلومات التي يعنى بها كيفية إجراء البحوث العلمية، اعتمد البحث المنهج العلمي في إعداد هذه الدراسة، حيث أن جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة معروفة مسبقا، من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى البحث للوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول إدارة المعرفة في ضمان تحقيق تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، ويتوافق هذا مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث ولتفسيرها، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة والملتقيات والمذكرات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف هذا البحث، ولأن المنهج الوصفي التحليلي يناسب موضوع هذه الدراسة بحيث يصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كيفا وكما ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها, واختبار فرضيات الدراسة بهدف التوصل إلى توصيات واضحة لعملية تحسين أداء العاملين.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العمال والمدرار والمسيرين في مؤسسة اتصالات الجزائر، والذين لديهم الدرجة العلمية المحددة في الاستبيان.

ثالثا: عينة الدراسة

العينة هي جزء من الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي يرغب في التعرف عليه ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلا صحيحا، إن الاختيار الدقيق للعينة يعتبر بالفعل منطلقا رئيسيا لدراسة ميدانية موفقة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا: مضمون الاستبيان

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة الموظفين، قام الطالبتين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قام الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بإدارة المعرفة (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (12) عبارات.

المحور الثاني متعلق بتحسين أداء العاملين (المتغير التابع)، حيث اشتمل (12) عبارات.

واشتملت الاستبيان ككل على (24) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق** كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3–1): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3–2): قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 اقل 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبر الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (3–2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمد الطالبتين على عدة أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (spss) وهي كالأتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي بالاعتماد؛

2- قياس معامل الثبات؛

3- قياس الاتساق الداخلي؛

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية؛

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة؛

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

استعانا الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات و الاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 25 مفردة، وذلك باختبار التوزيع الطبيعي وبحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط.

اولا: تحكيم أداة الاستبيان

اعتمد الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها أغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة الأتي ذكرهم في الجدول الأتي:

جدول رقم (3–3): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
محمد بولصنام	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة المدية
العيداني حبيبة	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة المدية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل أن يشرع الطالبتين في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(3–4):اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شابيرو *Shapiro-Wilk*		اختباركولموقروف *Kolmogorov-Smirnov*	
القيمة الاحتمالية *.Sig*	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية *.Sig*	عدد مفردات العينة
0,254	**25**	0,200*	**25**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (*spss*).

من خلال الجدول رقم (3–4) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (*Shapiro-Wilk*) جاء باحتمالية معنوية 0,254 كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (*Kolmogorov-Smirnov*) باحتمالية معنوية 0,200* وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف (*Kolmogorov-Smirnov*) وهي أكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

ثالثا: ثبات أداة الاستبيان.

اعتمد الطالبتين في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3–5) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور إدارة المعرفة	11	0.894
2	محور تحسين أداء العاملين	10	0.875
	الثبات العام للاستبيان	21	0.932

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول رقم(3–5) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.600** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل **0.932** وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار .

رابعا: الاتساق الداخلي للأداة الدراسة.

اعتمد الطالبتين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قاما بقياس درجة الارتباط بين كل محور والعبارات التي تتضمنه، وعليه تم حذف العبارة التي كانت تأخذ رقم 5 من محور إدارة المعرفة و حذف العبارتين التي كانت تأخذ رقم 13–24 حيث جاءت العبارات بقيمة احتمالية اكبر من 0.05.

1– معامل الارتباط بين العبارات و محور إدارة المعرفة.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات محور إدارة المعرفة بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–6):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور تحسين أداء العاملين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور إدارة المعرفة	**1**	–
1	تستكشف المؤسسة المعرفة عبر شبكة الانترنت	**0,692****	**0,000**
2	تستعمل المؤسسة وسائل تكنولوجيا حديثة لتخزين المعلومات	**0,660****	**0,000**

	والمعرفة		
3	تعمل المؤسسة على إيجاد وسائل متنوعة لتعزيز تبادل ونشر المعارف والمعلومات	0,788**	0,000
4	تستفيد المؤسسة من أفكار العاملين وتسعى إلى تطويره	0,815**	0,000
5	تقوم المؤسسة باستدعاء متقاعدين لتنمية معارف العمال الجدد	0,732**	0,000
6	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة يعزز أداء عماله	0,776**	0,000
7	عملية دعم وتشجيع المعرفة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين	0,411*	0,041
8	تعمل المؤسسة على إزالة العقبات لتطبيق المعارف الجديدة	0,705**	0,000
9	أفكار ومقترحات الآخرين مستفاد منها في مجال العمل تؤدي إلى تحسين أداء العاملين	0,660**	0,000
10	تعمل المؤسسة على دمج المعارف(الصريحة والضمنية)	0,801**	0,000
11	تعمل إدارة المعرفة على تعزيز تعاون العاملين من اجل تحسين أدائهم	0,750**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (*spss*).

من خلال الجدول رقم(**3–6**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين**0,411*** و **0,815**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور إدارة المعرفة.

2– معامل الارتباط بين العبارات و محور تحسين أداء العاملين.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات محور تحسين أداء العاملين بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–6):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور تحسين أداء العاملين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور تحسين أداء العاملين	**1**	**–**
12	تقوم المؤسسة بتحفيز عمالها كلما قاموا بعمل جيد	**0,655****	**0,000**
13	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة وفعالة لتقييم أداء العاملين	**0,540****	**0,005**
14	تعتمد المؤسسة على مدراء ذو خبرة ومهارة لحل المشاكل ومواجهتها	**0,655****	**0,000**
15	تحدد المؤسسة فترة نظامية لتقييم أداء العاملين	**0,746****	**0,000**
16	تقوم المؤسسة بإعلام العاملين بجوانب الضعف لديهم	**0,789****	**0,000**
17	تحرص المؤسسة على وجود صلة بين المستوى العلمي وظيفتك الحالية	**0,702****	**0,000**
18	تحرص المؤسسة على تقييم أداء العاملين بعيدا عن التحيز الشخصي	**0,609****	**0,001**
19	تتفق إدارة المؤسسة مع العاملين في وضع خطة للأهداف المستقبلية	**0,882****	**0,000**
20	يتعاون العاملين مع زملائهم ويتشاركون في العمل داخل المؤسسة	**0,465***	**0,019**
21	تعطي إدارة المؤسسة العاملين فرصة لحل مشاكل العمل	**0,625****	**0,001**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**3–6**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بي **0,465*** و **0,882**** بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور تحسين أداء العاملين.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن الصنف و الفئات العمرية و المستوى العلمي وسنوات الخبرة.

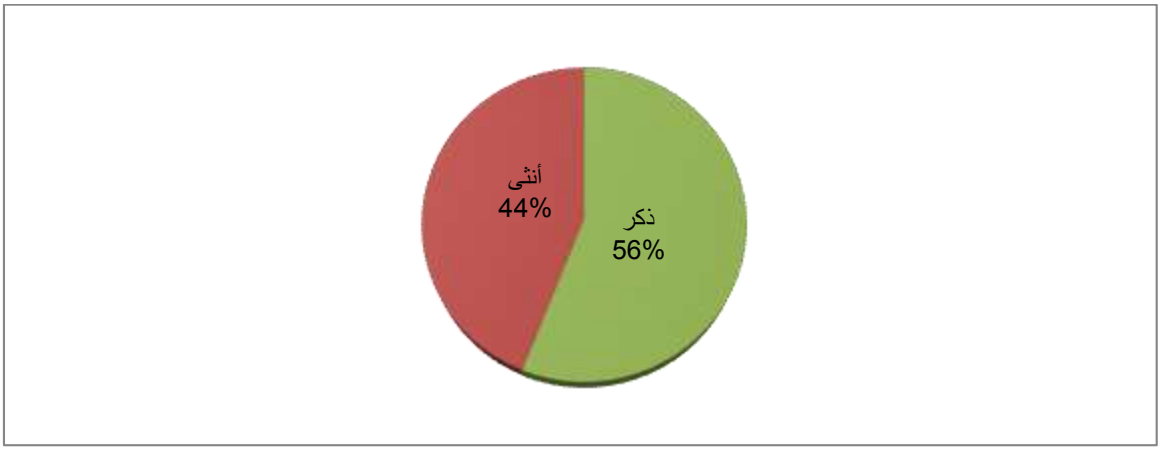
أولا: متغير الصنف

الجدول رقم(3–7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	14	56%
أنثى	11	44%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3–2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (*spss*)

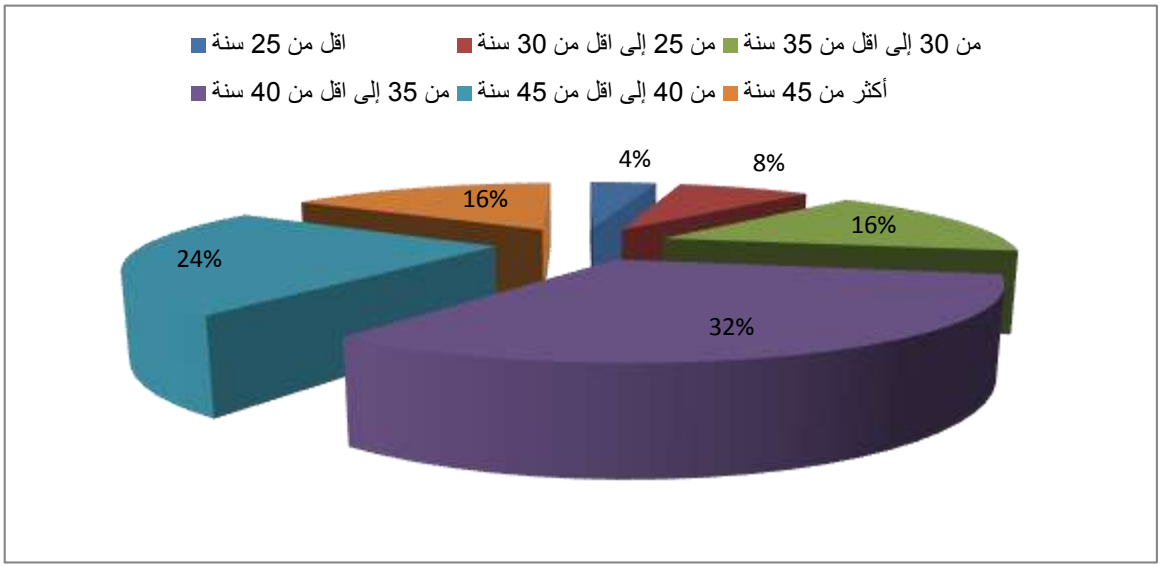
يتضح من الجدول رقم (3–7) والشكل رقم (3–2) أن تكرار ونسبة الذكور لعينة الدراسة أكبر من عدد الإناث حيث جاءت نسبة الذكور 56% والإناث 44%.

الجدول رقم(3–8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	1	4%
من 25 إلى اقل من 30 سنة	2	8%
من 30 إلى اقل من 35 سنة	4	16%
من 35 إلى اقل من 40 سنة	8	32%
من 40 إلى اقل من 45 سنة	6	24%
أكثر من 45 سنة	4	16%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3–3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3–8) والشكل رقم (3–3) أن **من 35 إلى اقل من 40 سنة** شكلت اكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة 32% تليها الفئة **من 40 إلى اقل من 45 سنة** بالنسبة **24%** تليها الفئة **أكثر من 45 سنة** بالنسبة **16%** تليها الفئة **من 25 إلى اقل من 30 سنة** بالنسبة **8%** وشكلت الفئة **اقل من 25 سنة** اقل نسبة **4%.**

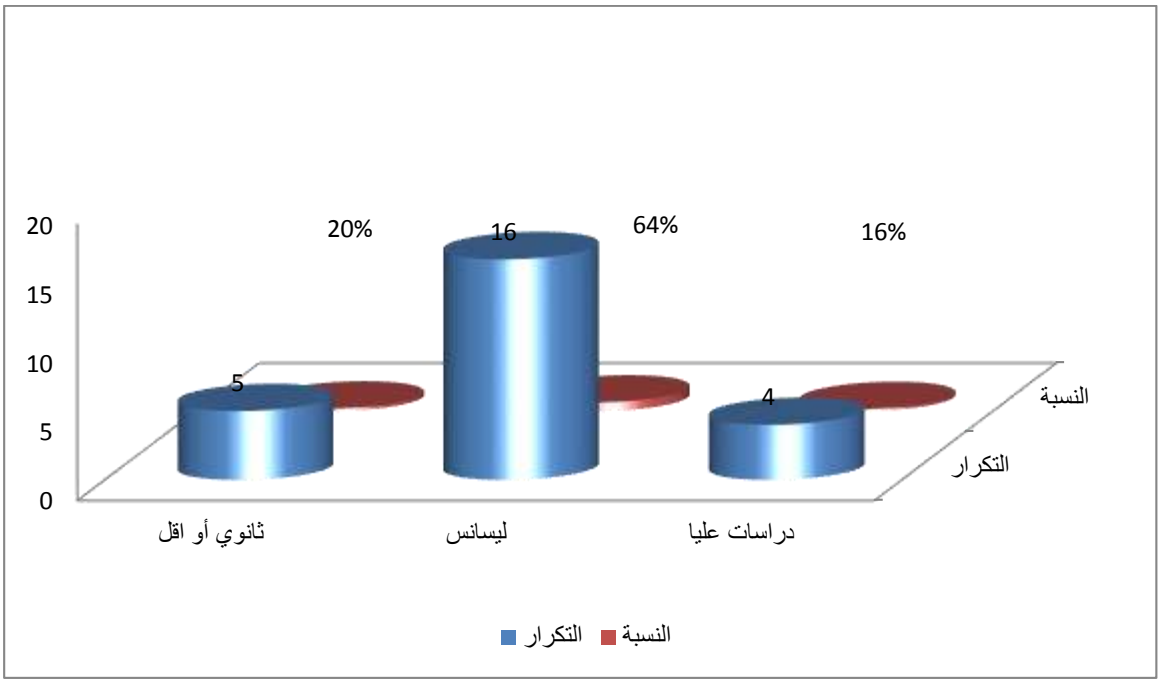
ثالثا: متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم(3–9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو اقل	5	20%
ليسانس	16	64%
دراسات عليا	4	16%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3–4): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (3–9) والشكل رقم (3–4) أن اكبر نسبة لعينة الدراسة في المستوى التعليمي، فئة **ليسانس** بالنسبة **64%** تليها مستوى **ثانوي أو اقل** بالنسبة **20%** وشكل مستوى **دراسات عليا** اقل نسبة **16%**.

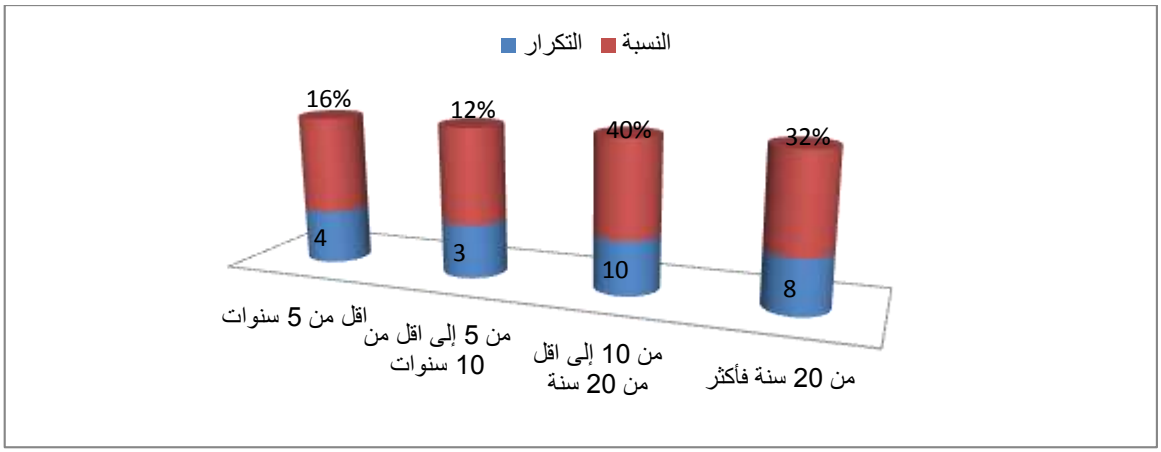
رابعا: متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم(3–10): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	4	16%
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	3	12%
من 10 إلى اقل من 20 سنة	10	40%
من 20 سنة فأكثر	8	32%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3–5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (3–10) والشكل رقم (3–5) أن الفئة **من 10 إلى اقل من 20 سنة** شكلت اكبر تكرار ونسبة لعينة الدراسة **40%** تليها الفئة **من 20 سنة فأكثر** بنسبة **32%** تليها الفئة **اقل من 5 سنوات** بنسبة **16%** وشكلت الفئة **من 5 إلى اقل من 10 سنوات** اقل نسبة **12%**.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور إدارة المعرفة (المتغير المستقل) ومحور أداء العاملين (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمحور إدارة المعرفة

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور إدارة المعرفة من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3–11): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور إدارة المعرفة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	تستكشف المؤسسة المعرفة عبر شبكة الانترنت	4,08	0,909	4	عالية
2	تستعمل المؤسسة وسائل تكنولوجيا حديثة لتخزين المعلومات والمعرفة	4,44	0,768	1	عالية جدا
3	تعمل المؤسسة على إيجاد وسائل متنوعة لتعزيز تبادل ونشر المعارف والمعلومات	4,24	0,831	2	عالية جدا
4	تستفيد المؤسسة من أفكار العاملين وتسعى إلى تطويره	3,72	1,100	9	عالية
5	تقوم المؤسسة باستدعاء متقاعدين لتنمية معارف العمال الجدد	2,96	1,241	10	متوسطة
6	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة يعزز أداء عماله	3,80	0,764	8	عالية
7	عملية دعم وتشجيع المعرفة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين	4,20	0,707	3	عالية جدا
8	تعمل المؤسسة على إزالة العقبات لتطبيق المعارف الجديدة	3,88	0,781	7	عالية
9	أفكار ومقترحات الآخرين مستفاد منها في مجال العمل تؤدي إلى تحسين أداء العاملين	4,00	0,764	6	عالية
10	تعمل المؤسسة على دمج المعارف(الصريحة والضمنية)	4,04	0,676	5	عالية
11	تعمل إدارة المعرفة على تعزيز تعاون العاملين من	4,08	0,954	4	عالية

	اجل تحسين أدائهم				
	محور إدارة المعرفة	**3,94**	**0,612**	**-**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (3-11) أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة جاءا بمقدار **3,94** بدرجة عالية، كما جاءت العبارات1-4-6-8-9-10-11بدرجات عالية والعبارات 2-3-7 بدرجة عالية جدا، والعبارة 5 بدرجة متوسطة، وهذا إشارة لتوفر عناصر إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية بدرجة عالية، وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين الذي جاءت بدرجة عالية وعالية جدا، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,612** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور تحسين أداء العاملين.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات محور تحسين أداء العاملين من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-12): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور تحسين أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
12	تقوم المؤسسة بتحفيز عمالها كلما قاموا بعمل جيد	4,04	0,676	4	عالية
13	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة وفعالة لتقييم أداء العاملين	4,16	0,688	2	عالية
14	تعتمد المؤسسة على مدراء ذو خبرة ومهارة لحل المشاكل ومواجهتها	4,20	0,764	1	عالية جدا
15	تحدد المؤسسة فترة نظامية لتقييم أداء العاملين	3,68	0,945	7	عالية
16	تقوم المؤسسة بإعلام العاملين بجوانب الضعف لديهم	3,48	1,046	9	عالية
17	تحرص المؤسسة على وجود صلة بين المستوى العلمي وظيفتك الحالية	4,04	0,841	4	عالية
18	تحرص المؤسسة على تقييم أداء العاملين بعيدا عن التحيز الشخصي	3,88	0,726	5	عالية

19	تتفق إدارة المؤسسة مع العاملين في وضع خطة للأهداف المستقبلية	3,60	1,041	8	عالية
20	يتعاون العاملين مع زملائهم ويتشاركون في العمل داخل المؤسسة	4,08	0,759	3	عالية
21	تعطي إدارة المؤسسة العاملين فرصة لحل مشاكل العمل	3,72	0,936	6	عالية
	محور تحسين أداء العاملين	3,88	0,584	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (3–12) أن المتوسط الحسابي لمحور تحسين أداء العاملين جاءا بمقدار **3,88** بدرجة عالية، كما جاءت اغلب العبارات 12–13–15–16–17–18–19–20–21بدرجات عالية، والعبارة 14 بدرجة عالية جدا، وهذا إشارة أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية يتميزون بمستوى عالي في الأداء وهذا ما يثبته تقديرات الموظفين الذي جاءت بدرجة عالية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب **0,584** وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثالثا: اختبار فرضية الدراسة

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(3–13): اختبار الانحدار البسيط لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

البيان	إدارة المعرفة				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
في تحسين أداء العاملين بمؤسسة.....	0.770	0.592	0.735	5.782	0.000

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم(3–13) لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.770** بين إدارة المعرفة و تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.592** أي أن ما قيمة 59% من التغيرات في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية ناتجة عن إدارة المعرفة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.786 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية بقيمة 0.786

كما بلغت قيمة T المحسوبة **5.782** وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.000 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**

معادلة خط الانحدار البسيط للدراسة:

x0.735 + 0.984 = y

حيث:

Y: تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

X: إدارة المعرفة

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية– حيث قدمنا لمحة عن المؤسسة والإحصائيات اللازمة لعدد الموظفين الذين يمثلون مجتمع الدراسة، ثم وضحنا المنهج والأدوات المستخدمة المتمثلة في الاستبيان المرفق، ثم اعتمدنا على وصف تحليل متغيرات الدراسة ثم التحقق من فرضية الدراسة ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

– توفر عناصر إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية بدرجة عالية.

– تقديرات الموظفين لمحور تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية جاءت بدرجة عالية.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

خاتمة عامة

تحظى إدارة المعرفة وتحسين الأداء بأهمية بالغة في نجاح وتطوير المنظمات من خلال تحقيق معظم أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها، فإدارة المعرفة تعد الموجود الجوهري الغير ملموس الذي تنامى دوره في نجاح منظمات الأعمال، التي أدت إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها في بيئتها المحيطة بها، فحتمية إدارة المعرفة في المنظمات تتجلى في الخصائص التي تتمتع بها والأهداف التي تسعى للوصول إليها وأن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم ومستمر وترجمتها إلى سوك عملي يخدم أهداف المنظمة.

كما تم تسليط الضوء على موضوع الأداء التي حظي باهتمام كبير من طرف العديد من المفكرين نظرا لأهميته البالغة في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تسعى جميع المنظمات إلى أن يكون أدائها متميز، ولأجل ذلك فهي تقوم بعملية تقييم له من أجل تحسينه من خلال معرفة أهم الانحرافات وتصحيحها ولتحقيق ذلك تعتبر إدارة المعرفة أهم سبيل للوصول إلى الهدف.

فرضيات البحث

- أداء العاملين هو الجهد الذي يبذله العامل لأداء مهام وأنشطة متنوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وقد تعددت طرق وأساليب تقييمه هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
- إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات التي تتحكم وتنظم إنتاج ونشر واستخدام المعرفة داخل وخارج المنظمة، ولها عمليات مختلفة تتمثل في تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛
- توجد علاقة قوية بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

خاتمة عامة

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاءت كما يلي:

- إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة، إذ يعول عليها في إنتاج وتوليد المعرفة التي تستخدمها المنظمة ضمن عملياتها كافة؛
- تظهر آثار تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة من خلال ما تطرحه من منتجات وخدمات؛
- جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة، ومن اجل إنتاج وصناعة المعرفة لابد من معرفة كيف يفكر الإنسان وكيف يتعلم؛
- تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية، فيجب أن يتم اختيار أفراد ذو كفاءة وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يمتلكون من قدرات وخبرات يخدم نجاح وتميز المنظمة؛
- تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المنظمة من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، تطوير المنتجات إضافة إلى تحسين العمليات؛
- تساهم إدارة المعرفة في تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)؛
- يعتبر تقييم الأداء نشاط مستمر يبدأ مع قيام المنظمة ويسير باستمرارها؛
- كل المهام الذي يتم انجازها داخل المنظمة تكون على أساس توفر المعرفة؛
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على معظم المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة، وتطبق عملياتها بشكل نسبي؛
- تتحصل المؤسسة على المعرفة من الانترنت؛
- تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تحسين أدائها من خلال إدارة المعرفة؛
- المؤسسة تعمل بمبدأ أن كل معرفة تدفع أكثر للعمل المستمر، ويساهم أن تصبح المؤسسة منظمة متعلمة؛
- تحرص المؤسسة على عدم إهمال أي قاعدة معرفية تحصل عليها، وتحاول أن توثقها ليكون في مجموعها الذاكرة التنظيمية التي تعكس صورة المؤسسة؛
- رؤية كل عامل داخل المؤسسة للمعرفة رؤية ايجابية، أساسها أن المعرفة مورد ضروري لديهم.

الاقتراحات

- ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وإعطاءه أهمية كبيرة؛
- استغلال طاقات العامل وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل؛
- الاهتمام والحرص على تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في المؤسسة والالتزام بكل المعايير، لما له من فائدة على الارتقاء بمستوى المؤسسة؛
- الاستمرار في تطبيق نظام تقييم الأداء الذي يوجد داخل المؤسسة، بهدف التحسين المستمر؛
- تنظيم اجتماعات ولقاءات بين المؤسسة والعاملين لتبادل الأفكار والمعارف.

الآفاق المستقبلية

لإثراء هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون جسرا رابطا بين موضوع هذه الدراسة ومواضيع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:

- دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار؛
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- دور توليد المعرفة وتسيير الكفاءات في تحسين الأداء البشري؛
- دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية.

أولا: المراجع والمصادر باللغة العربية

المصادر

1. القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية (31)؛
2. القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية (83)؛
3. القرآن الكريم، سورة الزمر، الآية (09)؛
4. القرآن الكريم، سورة الرحمان، الآية (3-4).

الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1،الأردن، 2007؛
2. إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013؛
3. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية –الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**، مكتبة الأنجلو المصرية، ب ط، مصر، 2004؛
4. أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية**، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013؛
5. بداري كمال وآخرون، **ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي، إعداد وإنجاح التقييم الذاتي**، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013؛
6. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، ب ط، السعودية، 2003؛
7. جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة** والمعلومات، دار كنوز العلمية للنشر والتوزيع، ب ط، الأردن، 2010؛
8. حسين عبد الرحمن الشيمي، "**إدارة المعرفة "الرأسمعرفية بديلا"**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009؛
9. حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008؛
10. خالد الحشاش، **الاقتصاد المعرفي "الثروة المستدامة"**، دار الكتاب الحديث، ط1، مصر، 2014؛

11. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي–منهج معاصر–** دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، الأردن، 2009؛

12. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، **إدارة المعرفة "التحديات والتقنيات والحلول** "، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010؛

13. خضير كاظم حمود، ياسين كاسي الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007؛

14. ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008؛

15. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية–رؤية مستقبلية** –، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، ب س؛

16. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، ب ط، مصر، ب س؛

17. زهير ثابت، **كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، مصر، ب س؛

18. زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ب ط، الأردن، ب س؛

19. سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية–إدارة الأفراد–**، دار وائل للنشر، ط 3، الأردن، 2007؛

20. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية–**، جامعة قناة السويس، ب ط، مصر، 2009/2008؛

21. صبحي جبر العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005؛

22. صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ب ط، العراق، 2005؛

23. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية –منظور منهجي متكامل–**، دار وائل للنشر، ب ط ، الأردن، 2007؛

24. عادل حرحوف صالحي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006؛

25. عامر سامح عبد المطلب، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر، ب ط، الأردن، 2010؛

26. عبد الباري إبراهيم درّة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات–الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية المعاصرة، مصر، 2003؛

27. عبد الحكم أحمد الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، ابن سينا للنشر والتوزيع، ب ط، مصر، ب س؛

28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **إدارة الموارد البشرية**، الناشر المكتبة العصرية، ب ط، مصر، 2007؛

29. عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة**، دار وائل للنشر، ط1، عمّان، 2013؛

30. عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، الأردن، 2012؛

31. عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007؛

32. عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010؛

33. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة –معرفة الزبون–**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009؛

34. علي السلمي، **إدارة التميز نماذج مقتنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار الغريب، ب ط، 2002؛

35. عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، **إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية**، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2017؛

36. عمر وصفي عقيلي وآخرون، **وظائف منظمات الأعمال**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1994؛

37. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008؛

38. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، ط 2، لبنان، 2000؛

39. ليث عبد الله القهيوي، **إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1،الأردن ، 2013؛

40. مبارك بن علي الخزار، **الحوافز وأثرها على أداء العمال**، مكتبة دار الحق، ب ط، عمّان، 1987؛

41. مجموعة خبراء، **أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات** "**بحوث محكمة منتقاة**"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014؛

42. مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2014؛

43. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، ب ب، 2014؛

44. محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2010؛

45. محمد عواد الزيادات، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ب ط، الأردن، 2008؛

46. محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004؛

47. محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز–قياس الأداء–تقييم الأداء– تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا**، دار الجديدة، ب ط، مصر؛

48. محمود عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008؛

49. مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية** " **من منظور إداري–تنموي– تكنولوجي–عولمي**"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014؛

50. مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي تكاملي**–، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009؛

51. نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات**، دار المريخ للنشر، ب ط، السعودية؛ ب س،

52. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة–المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008؛

53. نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، جدار الكتاب للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009؛

54. هاشم حمدي رضا، **الإدارة بالأهداف**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن؛ ب س،

55. هيثم علي حجازي، **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات –مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة**–، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014؛

56. هيثم علي حجازي، شوقي ناجي جواد، **وظائف المنظمات –مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي والعشرين**–، دار الأهلية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 148؛

57. يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي متكامل–**، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن. 2006.

الأطروحات والرسائل الجامعية

1. إسماعيل سالم منصور ماضي، **أدور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق التعليم العالي**، حالة دراسية الجامعة الإسلامية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010؛
2. بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013؛
3. حاتم علي حسين رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف للعربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 1424 هجري؛
4. حامد كريم حدراوي، محمد جبار الشمري، **عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي**، دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد؛
5. رباجزا جميل المحاميد، **دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008؛
6. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، مذكرة دكتوراه في العلوم–علم الاجتماع–، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014؛
7. صباح ترغيني، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011/2010؛
8. طه حسين نوي، **التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة أعمال**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010/ 2011؛
9. عبد الهادي لصعب، **أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017؛

10.محمد مبارك الرشيدي، **أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين**، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014،

11. مفتاح الجندلي، **ماجيستير نظم معلومات الأعمال.**

المجلات، والملتقيات

1. إبراهيم رشام، **مداخلة بعنوان إدارة المعرفة، معوقاتها ونماذجها تطبيقها**، ملتقى العلمي الوطني، بعنوان إثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة يحي فارس، نوفمبر، 2017؛

2. أحمد علي، **مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، دمشق 2012؛

3. إسلام هلايلي، **مداخلة بعنوان ماهية إدارة المعرفة واستراتيجياتها وأهم مقارباتها والتحديات التي تواجهها**، الملتقى العلمي الوطني، بعنوان أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، نوفمبر، 2017؛

4. إلهام يحياوي، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية**، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة باتنة، الجزائر، 2007؛

5. حكيم بوجطو، نصيرة زروقي، مداخلة بعنوان إدارة المعرفة والتحديات التي تواجهها، الملتقى العلمي الوطني بعنوان أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، 2017/11/16؛

6. سميرة حميد، فارس معيزي، **مداخلة بعنوان دور إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التكنولوجي للمؤسسة**، الملتقى العلمي الوطني بعنوان أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، نوفمبر، 2017؛

7. عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية–مفوم وتقييم–**، مقال علمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001؛

8. العربي عطية، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية**، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، العدد10، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012؛

9. علي مكيد ونسيمة أعمر ستي، **مداخلة بعنوان متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات وتحدياتها**، الملتقى العلمي الوطني بعنوان أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، 16 نوفمبر، 2017؛

10. محمود زرفون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.

إصدارات المنظمات والمؤسسات

1. أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–.

المواقع الإلكترونية

1. www.algerie telecom.dz ، تاريخ الاطلاع 12-03-2018.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. *Brigitte charles-planrers et autre, la performance individuelle au travail et déterminants psychologiques in Sylvie Sant-onge et Victor Haines ,Gestion des performances au travail, Bilan des connaissances –de Boeck, paris,2007.*
2. *Tatiana white , la gestion du savoir dans les bibliothèques académiques, général conférence ,Argentina,2004 .*

الملحق رقم 01 : الاستبانة

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

أخي الموظف ... أختي الموظفة

تحية طيبة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة دور المعرفة في تحسين أداء العاملين، وقد تم اختياركم ضمن موظفي عينة البحث للإجابة عن العبارات الواردة فيها، وكمساهمة منكم في إعداد هذه الدراسة يسعدنا أن نقدم لكم مجموعة من الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان طالبين منكم قراءة هذه الأسئلة بدقة والإجابة عنها بموضوعية، آملينا بذلك الاستفادة من خبرتكم كعاملين، واعدين إياكم بالسرية التامة للمعلومات المقدمة من طرفكم، علما بأنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة:

إدارة المعرفة عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات والمعلومات المتراكمة سواء كانت في الوثائق، أو قواعد البيانات، أو في عقول العاملين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

الأداء: مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات.

أولا :المعلومات الشخصية

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

-الجنس: 1- ذكر ☐

2- انثى ☐

-العمر: 1- أقل من 25 سنة ☐

2- من 25 إلى أقل من30 سنة ☐

3- من 30 إلى أقل من 35 سنة ☐

4- من 35 إلى أقل من 40 ☐

5- من 40 إلى أقل من 45 ☐

6- من 45 فأكثر ☐

-المستوى التعليمي : 1- ثانوي أو أقل ☐

2- ليسانس ☐

3-دراسات عليا ☐

-الخبرة المهنية : 1- أقل من 5 سنوات ☐

2- من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

3- من 10 إلى أقل من 20 سنة ☐

4- من 20 سنة فأكثر ☐

المحور الأول : مستوى تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستكشف المؤسسة المعرفة عبر شبكة الأنترنيت					
2	تستعمل المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة لتخزين المعلومات والمعرفة					
3	تعمل المؤسسة على ايجاد وسائل متنوعة لتعزيز تبادل ونشر المعارف والمعلومات					
4	تستفيد المؤسسة من أفكار العاملين وتسعى إلى تطويرها					
5	يتقبل العمال التشارك في المعرفة ولا يعتبرونها كمصدر قوة لهم					
6	تقوم المؤسسة باستدعاء المتقاعدين لتنمية معارف العمال الجدد					
7	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة بشكل يعزز أداء عماله					
8	عملية دعم وتشجيع المعرفة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين					
9	تعمل المؤسسة على إزالة العقبات لتطبيق المعارف الجديدة					
10	أفكار ومقترحات الآخرين المستفاد منها في مجال العمل تؤدي إلى تحسين أداء العاملين					
11	تعمل المؤسسة على دمج المعارف الصريحة (الظاهرة) والضمنية (غير ظاهرة) كمساهمة في تحسين أداء العاملين					
12	تعمل إدارة المعرفة على تعزيز تعاون العاملين من أجل تحسين أدائهم					

المحور الثاني: أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يستجيب الموظف لتعليمات وقواعد العمل					
2	تقوم المؤسسة بتحفيز عمالها كلما قاموا بعمل جيد					
3	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة وفعالة لتقييم أداء العاملين					
4	تعتمد المؤسسة على مدراء ذو خبرة ومهارة لحل المشاكل ومواجهتها					
5	تحدد المؤسسة فترة نظامية لتقييم أداء العاملين					
6	تقوم المؤسسة بإعلام العاملين بجوانب الضعف لديهم					
7	تحرص المؤسسة على وجود صلة بين المستوى العلمي ووظيفتك الحالية					
8	تحرص المؤسسة على تقييم أداء العاملين بعيدا عن التحيز الشخصي					
9	تتفق إدارة المؤسسة مع العاملين في وضع خطة للأهداف المستقبلية					
10	يتعاون العاملين مع زملائهم ويتشاركون في العمل داخل المؤسسة					
11	تعطي إدارة المؤسسة العاملين فرصة لحل مشاكل العمل					
12	تعتبر المؤسسة من أهم معايير استمرارها ونجاحها					

الملحق رقم 02: نتائج spss

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان	,116	25	,200*	,950	25	,254

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,932	21

Correlations

			1العبارة	2العبارة	3العبارة	4العبارة	6العبارة	7العبارة	8العبارة	9العبارة	10العبارة	11العبارة	12العبارة	مستوى ادارة تطبيق المعرفة
Spearman's rho	1العبارة	Correlation Coefficient	1,000	,328	,448*	,471*	,427*	,560**	,228	,617**	,324	,600**	,749**	,692**
		Sig. (2-tailed)	.	,109	,025	,017	,033	,004	,274	,001	,115	,002	,000	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	2العبارة	Correlation Coefficient	,328	1,000	,694**	,554**	,287	,409*	,436*	,309	,544**	,447*	,505*	,660**
		Sig. (2-tailed)	,109	.	,000	,004	,165	,043	,029	,133	,005	,025	,010	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	3العبارة	Correlation Coefficient	,448*	,694**	1,000	,708**	,382	,550**	,464*	,466*	,537**	,568**	,531**	,788**
		Sig. (2-tailed)	,025	,000	.	,000	,059	,004	,020	,019	,006	,003	,006	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	4العبارة	Correlation Coefficient	,471*	,554**	,708**	1,000	,634**	,499*	,211	,558**	,331	,577**	,468*	,815**
		Sig. (2-tailed)	,017	,004	,000	.	,001	,011	,310	,004	,107	,003	,018	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	6العبارة	Correlation Coefficient	,427*	,287	,382	,634**	1,000	,528**	,064	,540**	,392	,431*	,413*	,732**
		Sig. (2-tailed)	,033	,165	,059	,001	.	,007	,762	,005	,053	,031	,040	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	7العبارة	Correlation Coefficient	,560**	,409*	,550**	,499*	,528**	1,000	,253	,458*	,534**	,651**	,570**	,776**
		Sig. (2-tailed)	,004	,043	,004	,011	,007	.	,222	,021	,006	,000	,003	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	8العبارة	Correlation Coefficient	,228	,436*	,464*	,211	,064	,253	1,000	,152	,485*	,413*	,356	,411*
		Sig. (2-tailed)	,274	,029	,020	,310	,762	,222	.	,468	,014	,040	,080	,041
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	9العبارة	Correlation Coefficient	,617**	,309	,466*	,558**	,540**	,458*	,152	1,000	,238	,460*	,676**	,705**
		Sig. (2-tailed)	,001	,133	,019	,004	,005	,021	,468	.	,251	,021	,000	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

	العبارة10	Correlation Coefficient	,324	,544**	,537**	,331	,392	,534**	,485*	,238	1,000	,798**	,363	,660**
		Sig. (2-tailed)	,115	,005	,006	,107	,053	,006	,014	,251	.	,000	,074	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة11	Correlation Coefficient	,600**	,447*	,568**	,577**	,431*	,651**	,413*	,460*	,798**	1,000	,657**	,801**
		Sig. (2-tailed)	,002	,025	,003	,003	,031	,000	,040	,021	,000	.	,000	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة12	Correlation Coefficient	,749**	,505*	,531**	,468*	,413*	,570**	,356	,676**	,363	,657**	1,000	,750**
		Sig. (2-tailed)	,000	,010	,006	,018	,040	,003	,080	,000	,074	,000	.	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	تطبيق مستوى المعرفة ادارة	Correlation Coefficient	,692**	,660**	,788**	,815**	,732**	,776**	,411*	,705**	,660**	,801**	,750**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,041	,000	,000	,000	,000	.
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			العبارة14	العبارة15	العبارة16	العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	العبارة21	العبارة22	العبارة23	اداء تحسين العاملين
Spearman's rho	العبارة14	Correlation Coefficient	1,000	,531**	,629**	,260	,353	,246	,285	,445*	,379	,497*	,655**
		Sig. (2-tailed)	.	,006	,001	,209	,084	,235	,167	,026	,061	,011	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة15	Correlation Coefficient	,531**	1,000	,523**	,185	,121	,310	,506**	,478*	,330	,122	,540**
		Sig. (2-tailed)	,006	.	,007	,377	,565	,131	,010	,016	,107	,562	,005
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة16	Correlation Coefficient	,629**	,523**	1,000	,412*	,277	,486*	,301	,432*	-,007	,396*	,655**
		Sig. (2-tailed)	,001	,007	.	,040	,180	,014	,144	,031	,974	,050	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	العبارة17	Correlation Coefficient	,260	,185	,412*	1,000	,736**	,561**	,294	,728**	,192	,504*	,746**
		Sig. (2-tailed)	,209	,377	,040	.	,000	,004	,153	,000	,357	,010	,000
		N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

العبارة18	Correlation Coefficient	,353	,121	,277	,736**	1,000	,567**	,387	,708**	,534**	,611**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,084	,565	,180	,000	.	,003	,056	,000	,006	,001	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة19	Correlation Coefficient	,246	,310	,486*	,561**	,567**	1,000	,471*	,477*	,229	,183	,702**
	Sig. (2-tailed)	,235	,131	,014	,004	,003	.	,017	,016	,272	,380	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة20	Correlation Coefficient	,285	,506**	,301	,294	,387	,471*	1,000	,520**	,381	,162	,609**
	Sig. (2-tailed)	,167	,010	,144	,153	,056	,017	.	,008	,060	,438	,001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة21	Correlation Coefficient	,445*	,478*	,432*	,728**	,708**	,477*	,520**	1,000	,363	,661**	,882**
	Sig. (2-tailed)	,026	,016	,031	,000	,000	,016	,008	.	,075	,000	,000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة22	Correlation Coefficient	,379	,330	-,007	,192	,534**	,229	,381	,363	1,000	,160	,465*
	Sig. (2-tailed)	,061	,107	,974	,357	,006	,272	,060	,075	.	,443	,019
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
العبارة23	Correlation Coefficient	,497*	,122	,396*	,504*	,611**	,183	,162	,661**	,160	1,000	,625**
	Sig. (2-tailed)	,011	,562	,050	,010	,001	,380	,438	,000	,443	.	,001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
اداء تحسين العاملين	Correlation Coefficient	,655**	,540**	,655**	,746**	,789**	,702**	,609**	,882**	,465*	,625**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,019	,001	.
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	56,0	56,0	56,0
	انثى	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

الفئات العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25 سنة	1	4,0	4,0	4,0
	من 25 الى اقل من 30 سنة	2	8,0	8,0	12,0
	من 30 الى اقل من 35 سنة	4	16,0	16,0	28,0
	من 35 الى اقل من 40 سنة	8	32,0	32,0	60,0
	من 40 الى اقل من 45 سنة	6	24,0	24,0	84,0
	اكثر من 45 سنة	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل او ثانوي	5	20,0	20,0	20,0
	ليسانس	16	64,0	64,0	84,0
	عليا دراسات	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من اقل	4	16,0	16,0	16,0
	سنوات 10 من اقل الى 5 من	3	12,0	12,0	28,0
	سنة 20 من اقل الى 10 من	10	40,0	40,0	68,0
	فاكثر سنة 20 من	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة1	25	0	4,08	,909
العبارة2	25	0	4,44	,768
العبارة3	25	0	4,24	,831
العبارة4	25	0	3,72	1,100
العبارة6	25	0	2,96	1,241
العبارة7	25	0	3,80	,764
العبارة8	25	0	4,20	,707
العبارة9	25	0	3,88	,781
العبارة10	25	0	4,00	,764
العبارة11	25	0	4,04	,676
العبارة12	25	0	4,08	,954
المعرفة ادارة تطبيق مستوى	25	0	3,9491	,61214

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
العبارة14	25	0	4,04	,676
العبارة15	25	0	4,16	,688
العبارة16	25	0	4,20	,764
العبارة17	25	0	3,68	,945
العبارة18	25	0	3,48	1,046
العبارة19	25	0	4,04	,841
العبارة20	25	0	3,88	,726
العبارة21	25	0	3,60	1,041
العبارة22	25	0	4,08	,759
العبارة23	25	0	3,72	,936
العاملين اداء تحسين	25	0	3,8880	,58475

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,770[a]	,592	,575	,38136

a. Predictors: (Constant), المعرفة ادارة تطبيق مستوى

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,861	1	4,861	33,426	,000[b]
	Residual	3,345	23	,145		
	Total	8,206	24			

a. Dependent Variable: العاملين اداء تحسين

b. Predictors: (Constant), المعرفة ادارة تطبيق مستوى

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,984	,508		1,938	,065
	المعرفة ادارة تطبيق مستوى	,735	,127	,770	5,782	,000

a. Dependent Variable: العاملين اداء تحسين