وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة بعنوان:

أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة

دراسة حالة – مؤسسة بوفال بالبرواقية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة و تسيير مؤسسة

من إعداد الطالبتين:

- جميلة مزرار
- فاطمة علاب

تحت إشراف الأستاذ:

– بوسهوة نذير

د/ علي فلاق	جامعة المدية	رئيسا
أ/ بوسهوة نذير	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
أ/ بن عمور سمير	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2015–2016


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

قال الله تعالى

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

الآية "19" سورة النمل

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

حديث شريف

اللهم لك الحمد والشكر حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والإمتنان ونخص بالذكر من امتدت يداه لاحتضان ما أنجزناه، مراجعة منه وإشرافا .....

الأستاذ"بوسعوة نذير"

كما نتقدم بالشكر إلى كل من علمنا حرفا من المعلمين في المرحلة الابتدائية إلى أساتذة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية .

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة في انجاز هذا العمل.

http://maomao520.yeah.net

إهداء

إلى الذين قالَ فيهمَا الحق تَبَارَكَ وَتَعَالَى ﴿ وَقَضَى رَبكَ أَلا تَعْبُدُوا إِلا إِياهُ وَبالوَالِدَيْنِ إِحْسَانا ﴾

إلى من سهرت الليالي وذللت أمامي كل الصعاب ،إلى نبع الحنان ،إلى من كانت معي وقت الشدة والهوان

إلى عنوان التضحية أمي الغالية، أسأل الله العظيم أن يحفظها وأن يمد عمرها في طاعته.

إلى سندي وركيزتي وعوني عند الضعف ،برقته وقسوته ،صدقه وحبه ... أبي العزيز.

إلى أختي الكبرى " فتيحة"،وصديقاتها 3F+CH .

إلى من قاسمني دفء العائلة أخوتي الصغار مختار، رشيد، رضا .

إلى الكتكوتة الصغيرة "نصيرة" .

إلى كل عائلة مزرار وعائلة صوان.

إلى كل زملائي في العمل وخاصة(تازة سباع، ميسوم عبد القادر، كريم صفيان).

إلى كل زميلاتي في العمل وخاصة(عبابسي زينب، عويسي نصيرة، فرطاسي عائشة).

إلى من قاسمتني إنجاز هذا العمل "فاطمة علاب".

إلى كل صديقاتي وأصدقائي من الابتدائي إلى يومنا هذا.

إلى كل طلبة علوم التسيير تخصص إدارة وتسير مؤسسة خاصة السنة الثانية ماستر.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

أهدي لهم هذا العمل المتواضع

جميلة

الإهداء:

الحمد لله حمدا كثيرا على عظيم فضله وكثر عطائه لا يعدم الصبور الضفر وإن طال الزمن

فرجت وكنت أضنها لا تفرج أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

إلى حبيبتي وروحي إلى من احببتها وحرمني البعد منها إلى من إحترقت بفراقها في صمت التي تمنيت أن تشاركني فرحتي جدتي أسأل الله أن يرحمها ويسكنها فسيح جنانه؛

أمين يا رب العالمين

إلى من قال فيها جل شأنه وبالوالدين إحسانا

إلى من كان سببا في وجودي وسندا في حياتي، إلى من وهباني القوة والعزيمة والإرادة إلى أبي وأمي أدامهما الله فوق رؤوسنا وأطال الله في عمرهما؛

أهدي عملي هذا إلى إخوتي ، حفظهم الله

وإلى كل عائلتي الكريمة فردا فردا.

كما أهدي عملي هذا إلى كل صديقاتي نسرين، نبيلة، أسماء، بختة، حدة، حورية.

إلى من شاركتني في إنجاز عملي هذا."مزرار جميلة".

وإلى جميع من ساعدني في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد وشاركني عناء البحث سائلة الله العلي القدير أن ينتفع به وصلى الله وسلم على سيدنا محمد وأله وصحبه أجمعين.

© www.celestill.net

الملخص:

تعنى إدارة المعرفة بتحديد المعلومات ذات القيمة و الاستفادة منها وفهم الموجودات المعرفية للمنظمة و أصول استغلالها، وإدارة المعرفة تشكل أساسا لبقاء المنظمة وتفوقها وتميزها لتأثيرها في الأداء.

وعلى هذا الأساس تهدف هذه الدراسة إلي التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات و أثرها الإيجابي على مستوى الأداء ، مما يسمح بضمان بقائها و نموها و تطورها و رسم معالم لمستقبلها ، و تعزيزا لهذا الغرض و لتقديم الصورة الواضحة لهذا التأثير قمنا بالتطرق إلى دراسة حالة مؤسسة بوفال "وحدة المضخات" بالبرواقية .

توصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة و الأداء، مما سمح لنا باستنتاجات قابلة للتطبيق والانتفاع منها، سمحت بتقديم توصيات نرى أنها تسهم بكفاءة وفعالية بتحسين أداء المؤسسة.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير لإدارة المعرفة على تميز الأداء، بالإضافة إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يعد أمرا هاما لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، كما ظهر أن ضعف المنظمات بالاهتمام بتحديد الاحتجاجات المعرفية و التركيز على اكتساب و تحويل وتشارك المعرفة مما قد يوجه هذه النشاطات في الاتجاه الخطأ.

إذ قد تكون احتياجات المنظمة المعرفية تتطلب الحصول على أنواع أخرى من المعرفة أو من مصادر أخرى.

Résumé

Préoccupé par la gestion des connaissances détermine la valeur de l'information et de les utiliser et de comprendre les actifs de connaissances de l'organisation et l'utilisation des actifs et la gestion des connaissances forment la base pour la survie de l'organisation et de sa supériorité et l'excellence de son impact sur les performances.

Sur cette base, cette étude vise à déterminer l'état de l'application de la gestion des connaissances dans les entreprises et l'impact positif des exigences sur le niveau de performance, ce qui permet d'assurer la survie et la croissance et le développement et les frais pour ses futurs points de repère, et dans la poursuite de cet objectif et de donner une image claire de cet effet, nous touchons à l'étude Etat Bauval entreprise "unité pompes" Balbrooakih. L'étude a révélé les résultats ont reconnu l'existence d'une forte corrélation entre la gestion des connaissances et de la relation de la performance, nous permettant de conclusions applicables et les avantages de, a permis de faire des recommandations pour le voir contribuer efficacement à améliorer la performance de l'organisation.

Cette étude a conclu qu'il y a l'impact de la gestion des connaissances sur l'excellence de la performance, en plus de ce que l'application des processus de gestion des connaissances est important d'améliorer la performance des institutions de réglementation, comme le montrent les sélectionner besoins des organisations de la faiblesse de l'attention de la connaissance et de se concentrer sur l'acquisition et la conversion du partage des connaissances, ce qui pourrait tirer cette activités dans la mauvaise direction.

Comme les besoins cognitifs de l'organisation peut être nécessaire d'obtenir d'autres types de connaissances ou d'autres sources.

فهرس المحتويات

الإهداء

الفهرس.

فهرس الأشكال والجداول.

المقدمة العامة.....أ

الفصل الأول: اقتصاد المعرفة، المعرفة، راس مال الفكري.

تمهيد..... 01

المبحث الأول: اقتصاد المعرفة.....02

المطلب الأول :ماهية اقتصاد المعرفة..... 02

المطلب الثاني :اهمية اقتصاد المعرفة.....07

المطلب الثالث :عناصر ومتطلبات اقتصاد المعرفة..... 10

المبحث الثاني: المعرفة..... 12

المطلب الأول :مفهوم المعرفة واهميتها.....12

المطلب الثاني :خصائص المعرفة وانواعها..... 17

المطلب الثالث : مصادر ودورة حياة المعرفة..... 20

المبحث الثالث: راس مال الفكري..... 23

المطلب الأول :مفهوم راس مال الفكري..... 23

المطلب الثاني :مكونات راس مال الفكري..... 26

المطلب الثالث :خصائص راس مال الفكري..... 29

خلاصة الفصل الأول..... 30

الفصل الثاني: ادارة المعرفة

تمهيد:..... 31

المبحث الأول: ماهية ادارة المعرفة..... 32

المطلب الأول: مفهوم ادارة المعرفة..... 32

المطلب الثاني: اهمية ادارة المعرفة..... 34

المطلب الثالث: اهداف ادارة المعرفة..... 38

المبحث الثاني: مكونات ووظائف ادارة المعرفة.....47

المطلب الأول: مكونات ادارة المعرفة..... 47

المطلب الثاني: وظائف ادارة المعرفة..... 50
المطلب الثالث: مجالات ادارة المعرفة..... 61
المبحث الثالث :نماذج وعمليات ادارة المعرفة واستراتيجياتها.....62
المطلب الاول : نماذج إدارة المعرفة..... 63
المطلب الثاني : عمليات ادارة المعرفة..... 64
المطلب الثالث: استراتيجيات ادارة المعرفة..... 65
خلاصة الفصل الثاني.....
الفصل الثالث: الاداء.
تمهيد..... 71
المبحث الاول: اداء المؤسسة.
المطلب الأول : مفهوم الاداء وعناصره..... 72
المطلب الثاني : ابعاد الاداء ومحدداته..... 73
المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاداء..... 77
المبحث الثاني : ماهية تقييم الاداء.
المطلب الأول : مفهوم واهمية تقييم الاداء..... 79
المطلب الثاني : اسس ووظائف تقييم الاداء..... 80
المطلب الثالث : مراحل وطرق تقييم الاداء..... 81
المبحث الثالث : دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المؤسسة.
المطلب الأول : اثر ادارة المعرفة على اداء وتعلم العاملين..... 91
المطلب الثاني: اثر ادارة المعرفة على المنتج والعمليات..... 94
المطلب الثالث : اثر ادارة المعرفة على اداء المؤسسة.....97
خلاصة الفصل الثالث..... 106

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة بوفال"وحدة المضخات".

تمهيد..... 71

المبحث الاول: تقديم عام حول مؤسسة بوفال.

المطلب الأول : لمحة تاريخية حول المؤسسة والتعريف بها..... 72

المطلب الثاني : اهداف ووظائف مؤسسة بوفال..... 73

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاداء..... 77

المبحث الثاني : دراسة حالة وحدة المضخات بالبرواقية GPU.

المطلب الأول : تعريف وحدة المضخات..... 79

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات..... 80

المطلب الثالث : اهداف وحدة المضخات..... 81

المبحث الثالث : اثر ادارة المعرفة على مؤسسة بوفال"وحدة المضخات".

المطلب الأول : واقع ادارة المعرفة في مؤسسة بوفال"وحدة المضخات"..... 91

المطلب الثاني: واقع الاداء في مؤسسة بوفال"وحدة المضخات"..... 94

المطلب الثالث : العلاقة بين ادارة المعرفة والاداء في مؤسسة بوفال"وحدة

المضخات"..... 97

المبحث الرابع : عرض الاطار المنهجي وتحليل الاستبيان ونتائجه.

المطلب الأول : الاطار المنهجي للدراسة..... 91

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة..... 94

المطلب الثالث : إختبار فرضية الدراسة الميدانية..... 97

خلاصة الفصل الرابع.....

الخاتمة العامة..... 107

قائمة المراجع.

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	دورة حياة المعرفة	20
2-1	نموذج لمكونات رأس مال الفكري	23
3-1	القيمة السوقية للشركة ومكوناتها	24
1-2	مكونات إدارة المعرفة	33
2-2	عناصر إدارة المعرفة	34
3-2	نموذج إدارة المعرفة عند ماركو ردت	42
4-2	نموذج إدارة المعرفة عند jennex et olfman	43
1-3	الإطار العام لمكونات أداء العامل	54
2-3	نموذج عن التوزيع الإجباري لأداء الأفراد	70
3-3	أثر إدارة المعرفة على المنتج والعمليات	73
1-4	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال	82
2-4	مكونات الوحدة المركزية	83
3-4	الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات	85
4-4	الهيكل التنظيمي لوحدة المسبك	86
5-4	الهيكل التنظيمي لوحدة الصيانة	88
6-4	الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات	90
7-4	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	105
8-4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	106
9-4	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	107

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1–1	المقرنة بين إقتصاد المعرفة والإقتصاد الصناعي	09
2–1	مكونات رأس المال الفكري حسب karl krie ybieevs	23
1–4	عدد المتكونين في وحدة المضخات	98
2–4	معامل الإرتباط سيبرمان لمحاور الإستبيان	103
3–4	قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	104
4–4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	104
5–4	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الدراسي	105
6–4	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	106
7–4	إجابات الدراسة حول إدارة المعرفة	107
8–4	إجابات أفراد الدراسة حول أداء المؤسسة	111
9–4	نتائج إختبار التباين الأحادي(H) للفرضية الأولى	114
10–4	نتائج إختبار التباين الأحادي(H) للفرضية الثانية	115
11–4	معامل إرتباط إدارة المعرفة للأداء	117

قائمة الملاحق

الرقم	الملاحق
01	الإستبيان
02	معامل الإرتباط سيبرمان لمحاور الإستبيان
03	نتائج إختبار ألفاكرونوباخ
04	نتائج البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
05	نتائج تحليل جزء إدارة المعرفة
06	نتائج تحليل جزء أداء المؤسسة
07	نتائج تحليل أثر المعلومات الشخصية على إدارة المعرفة
08	نتائج أثر المعلومات الشخصية على أداء المؤسسة

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات وتطورات واسعة النطاق وعميقة الأثر، مما فرض واقعا جديدا على المستوى الاقتصادي، السياسي والثقافي...الخ، نتج عنه تطور المجتمع من وضعية إلى وضعية أحسن وأفضل، حيث أن هذا الواقع سمي فيما قبل بعصر المعلومات، ولكنه أطلق عليه فيما بعد عصر ما بعد الصناعة، و الأن يطلق عليه البعض عصر المعرفة. وفي جميع الأحوال وبغض النظر عن التسمية فان السمات والملامح لهذا العصر والياته ومعاييره تختلف جذريا عن كل ما سبق، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة.

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث اقترحت في بادئ الأمر كإطار لفهم أعمال المنظمة وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، حيث هي التي تضمن لمنضمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها.

وعلاقة إدارة المعرفة بأداء المؤسسة هو أهم الموضوعات الحديثة التي يجب الاهتمام بها، حيث يمثل مستوى الأداء في منظمات الأعمال الحد الفاصل بين النجاح والفشل لها، فعلى أساس الأداء تبنى عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة في تحديد اتجاهات سير نشاط المنظمة وتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج والاستغلال الأمثل للموارد.

1. إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما تقدم يمكن إبراز إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

في ظل الاقتصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة، وفي ظل التطورات الراهنة المبنية عليها، كيف تؤثر إدارة المعرفة على أداء مؤسسة بوفال ؟

2. الأسئلة الفرعية:

وتبعا لهذا التساؤل الرئيسي تتفرع الأسئلة التالية:

- ما المقصود باقتصاد المعرفة، المعرفة ورأسمال الفكري ؟
- ما المقصود بإدارة المعرفة ؟
- ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء ؟

– كيف تؤثر إدارة المعرفة على أداء مؤسسة بوفال ؟

3. فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية على هذه التساؤلات نقوم بوضع الفرضيات التالية:

– اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي يعتمد على المعرفة بالدرجة الأولى.

– المعرفة هي موجودات المؤسسة الغير ملموسة والأكثر أهمية من الموجودات المادية، و رأسمال الفكري هو مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية التي يتمتع بها العاملون والتي تمكنهم من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة مما يسمح للمؤسسة بالبقاء.

– إن أداء الاعمال واتخاذ القرارات في المؤسسة يستدعي عمليات منهجية ومنظمة من قبل المؤسسة ، والمتمثلة في إكتساب وتخزين وتوزيع وتطبيق إستخدام المعرفة.

– إدارة المعرفة هي العمليات والأدوات المنهجية والمنظمة من قبل مؤسسة بوفال والمتمثلة في اكتساب وتخزين وتوزيع وتطبيق واستخدام المعرفة في أداء الأعمال واتخاذ القرارات في المؤسسة.

4. أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال :

– تناولها لموضوع إدارة المعرفة بوصفها نهجا إداريا حديثا و أثرها على مستوى كفاءة إدارة المؤسسة.

– مدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

– إدارة المعرفة تعتبر وسيلة فعالة لرفع أداء المؤسسة.

– التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.

5. أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

– التعرف على طبيعة العلاقة بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة.

– إظهار الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تجسيد الأداء من خلال تقييمه.

–التعرف على مستويات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في المؤسسات.

– إضافة مرجع لطلبة البحث العلمي من اجل انجاز بحوثهم.

6. أسباب الدراسة:

لقد وقع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية :

- روح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع .
- نوع التخصص الذي ندرسه.
- النقص الواضح في البحوث المقدمة من قبل الطلاب حول هذه المواضيع خاصة في الجامعات الجزائرية.
- التطورات الحاصلة في مجتمعات اليوم و التي تعتمد أساسا على المعرفة .

7. أدوات الدراسة:

من أجل إنجاز هذه الدراسة سيتم الاستعانة ب :

- المسح المكتبي وذلك بالإستعانة بالكتب محل الدراسة.
- المجلات و المؤتمرات العلمية.
- المواقع الإلكترونية.

8. منهج الدراسة :

لإثبات صحة الفرضيات و الإجابة عن التساؤلات استندنا في الدراسة إلى الأسلوب التحليلي الوصفي الكفيل بفهم و إدراك طبيعة و حقيقة البحث المدروس، بالاعتماد على بعض المعطيات الإحصائية في الفصل الرابع الذي يهدف من خلاله إلى جمع الحقائق والبيانات و تعميمها.

9. هيكل الدراسة:

من أجل مناقشة الإشكالية المطروحة و إستخدام النتائج ومن ثم اختيار الفرضيات المطروحة ، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربع فصول كالتالي: الفصل الأول بعنوان: "اقتصاد المعرفة، المعرفة، رأس مال الفكري"، والفصل الثاني بعنوان: "إدارة المعرفة"، والفصل الثالث بعنوان: "علاقة إدارة المعرفة بالأداء في المؤسسة" أما الفصل الرابع والأخير فكان: "دراسة حالة مؤسسة بوفال –بالبرواقية–"، سبقتهم مقدمة عامة، وتعقبهم خاتمة عامة تتضمن مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الفصول الأربعة وأيضا الاقتراحات و التوصيات المقدمة ، وكذا الأفاق المستقبلية لموضوع الدراسة.

10. الدراسات السابقة:

لقد اعتمدنا في انجاز دراستنا على مجموعة قيمة من المراجع و الدراسات سواء ما تعلق منها بتغطية الجانب المعرفي او الجانب المنهجي ومن اهم هذه الدراسات نذكر :

1) إدارة المعرفة في التعليم ، حسن حسين البيلاوي، سلالمة عبد العظيم حسن 2007.

اصبحت ادارة المعرفة احد الحلول الجيدة للتحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة على مؤسسة التعليم، و ذلك لان المعرفة و المعلومات اصول رئيسية لا غنى عنها لهذه المؤسسات التي ينبغي ان تتعلم كيفية استثمار الرصيد المعرفي بطرق جديدة ومن ثم فان مشاركة هذه المعرفة داخليا بكفاءة، وتعلم كيفية تقبلها بسرعة للظروف الخارجية من اجل التنافس و تحقيق التميز أصبح أمرا ضروريا .

ومن هنا تأتي أهمية هذا الكتاب الذي يتناول إدارة المعرفة ويضع رؤية مستقبلية للتعليم حيث يعد التعليم من الأدوات التي تساهم في تكوين الفرد والمجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر ومستقبل معا، خاصة إذا كانت معظم المؤسسات التعليمية تعمل في بيئات لا تستطيع التحكم فيها، فان بقائها و نجاحها يتوقف على حدة استجابتها الفاعلة للعديد من القوى و المتغيرات التي تسود العالم اليوم، ويتناول هذا الكتاب ثمانية نقاط أساسية تعتبر حاكمة لفهم إدارة المعرفة داخل المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات التعليمية بصفة خاصة.

2) سمر محمد خليل العلوم ،دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات القسطنطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير في أصول التربية ،كلية التربية، جامعة الأزهر ،غزة،2011،حيث تم التأكيد في هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية من خلال دراسة تطبيقية حول عدد من الجامعات الفلسطينية وتوصلت الدراسة الى النتيجة العامة توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجامعة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وذلك لصالح كلية الأدب والتجارة .

3) نضال محمد الزطمة " ادارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء "دراسة تطبيقية على العمليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة،2011،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين تميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة وكنتيجة عامة توصلت إليها الدراسة انه توجد علاقة طردية و قوية بين إدارة المعرفة وتميز الأداء .

ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات هو ان الدراسة التي قمنا بها تمى التطرق فيها الى أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة واهم دعائمها وعملياتها بشكل مفصل، حيث اعتبرت أهم العناصر الأساسية في جانب إدارة المعرفة وأداء المؤسسة من خلال معرفة أهم طرق تطبيقيه وعناصره أما في الجانب التطبيقي تم دراسة العلاقة بين ادارة المعرفة وأداء المؤسسة في مؤسسة بوفال بالبرواقية.

11. الكلمات المفتاحية:

اقتصاد المعرفة: يعرف على انه يتضمن الاستخدام الكثيف للمعرفة في القيام بالنشاطات الاقتصادية وفي توسعها وتطورها ونموها ويعتمد على اللاملموسات الأكثر من الملموسات أي المعرفة عنصر من الإنتاج في هذا الاقتصاد.

رأس المال الفكري: هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات وكذلك الماكنات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق الثروة، وهو مصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن في المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

المعرفة: وهي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء عملهم بإتقان أو لاتخاذ قرارت صائبة.

إدارة المعرفة: هي عملية خلق أو ممارسة من اجل اكتساب وتخزين ومشاركة واستعمال المعرفة أينما وجدت وذلك بغية تحسين التعلم والأداء في المؤسسات.

الفصل الأول
اقتصاد المعرفة،المعرفة ، رأس المال الفكري

تمهيد :

للاقتصاد دور كبير في رقي الحضارات وتعاقبها وتسخير قدراتها المتاحة لخدمة الإنسان والنهوض به ،وقد تفرغ عنه اقتصاد المعرفة (knowlege Economy)، الذي أخذ يتطور بسرعة على نطاق واسع ،وأخذ يتجذر مبادئه في مواجهة الاقتصاد التقليدي.

حيث أن هناك اتجاه متزايد في المؤسسات وبشكل خاص شركات الأعمال في الفترة الحالية يتمثل في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة ، وتحول الشركات نفسها إلى شركات قائمة على المعرفة الكثيفة أو إلى خلاقة للمعرفة ، وهذا ما جعلها ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة إلى مشروعات إدارة المعرفة بما يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية إلى أصول المعرفة ورأس المال الفكري الذي يعتبر الأصل الأكثر أهمية وقيمة ، والأكثر تجددا ومساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للشركة.

و من أجل التدقيق والتمعن في أكثر في هذه الجوانب ثن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي :

- **المبحث الأول** : اقتصاد المعرفة .
- **المبحث الثاني**: المعرفة.
- **المبحث الثالث**: رأس المال الفكري.

المبحث الأول : اقتصاد المعرفة

شهد العالم في العقود الأخيرة تغيرات واسعة النطاق وعميقة الأثر ، فاقت التغيرات التي حدثت عبر العصور الماضية ، الأمر الذي نتج عنه ظهور نمط اقتصادي جديد للعالم ، ظهر مع مطلع الألفية الثالثة يعرف باقتصاد المعرفة "Iconom knowlege".

المطلب الأول :ماهية اقتصاد المعرفة

لقد استخدمت تسميات كثيرة لتدل على اقتصاد المعرفة مثل اقتصاد المعلومات ، اقتصاد الانترنت ، الاقتصاد الرقمي و الافتراضي ، الاقتصاد الإلكتروني ...الخ .

وقبل إعطاء تعريف لاقتصاد المعرفة نقوم بالتطرق إلى نشأته:

أولا : نشأة وتطور اقتصاد المعرفة :

لقد مر التطور الاقتصادي للمجتمع بعدة مراحل تمثلت المرحلة الأولى في الاقتصاد الزراعي الذي كانت ركيزته الأساسية الأرض، ثم تلته المرحلة الثانية والمتمثلة في الاقتصاد الصناعي والذي كان قوامه رأس مال المادي القائم على الألة، واستمرت هذه المرحلة فترة طويلة امتدت من الثورة ا لصناعية والى غاية منتصف القرن الماضي تقريبا ومع ثورة الحاسوب، وتصاعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة القائمة على تكنولوجيا المعلومات، وظهرت المرحلة الثالثة والمتمثلة في اقتصاد المعلومات، ويتعاظم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على الأفراد وخبراتهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، ظهر اقتصاد المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على الأفراد وخبراتهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، ظهر اقتصاد المعرفة والذي يمثل المرحلة الحالية للتطور الاقتصادي و الواقع الذي يبدو جليا في الوقت الحاضر وخاصة في الدول المتقدمة، هو ان العنصر الأساسي في خلق الثروة وتحقيق الرفاهية تغير من استغلال الموارد الطبيعية إلى استغلال الأصول المعرفية.[1]

ثانيا: مفهوم اقتصاد المعرفة .

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم اقتصاد المعرفة ومن بينهما ما يلي :

تعريف (1): اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها، وابتكارها، وإنتاجها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة من خلال الاستفادة من خدمات معلوماتية ثرية وتطبيقاتها تكنولوجية متطورة ،واستخدام العقل البشري كرأس مال معرفي ثمين، وتوظيف البحث

[1] نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية ،دار الوراق للنشر والتوزيع ،عمان 2007،ص 186

العلمي لإحداث مجموعة من التغيرات الاستراجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاما مع المستدامة بمفهومها الشمولي التكاملي.[1]

تعريف (2): M.Parkem: اقتصاد المعرفة هو دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحوافز الأفراد لاكتشاف وتعلم المعرفة والحصول على ما يعرفه الآخرون.[2]

تعريف(3):هو نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع النشاط المجتمعي، الاقتصاد و المجتمع المدني ،والسياسية و الحياة الخاصة ،وصولا لترقية الحالة الإنسانية بإطراء ،ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة والتوزيع الناجح لهذه القدرات. [3]

الجدول رقم (1_1):المقارنة بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد الصناعي.

اقتصاد المعرفة	الاقتصاد الصناعي
- اقتصاد ديناميكي.	- اقتصاد مستقر .
- اقتصاد عالمي.	- اقتصاد إقليمي.
- الوصول الفوري والدائم	- تقرير دوري.
- إنتاج مرن .	- إنتاج كمي.
- اللاملموسات.	- الملموسات.
- إحصاءات الابتكار	- إحصاءات الانتاج.
- القيمة.	- تكلفة أقل.
- الابتكار دائما.	- الابتكار عند الضرورة
- المعرفة والتكنولوجيا.	- رأس مال ،عمال ومواد أولية

المصدر:أمينة عاشوري ،العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة ،دراسة حالة وحدة المضخات بوفال بالرواقية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير 2013 _ 2014 ص05

[1] نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية ،دار الوراق للنشر والتوزيع ،عمان 2007،ص 187.

[2] ربحي عليان مصطفى ،إدارة المعرفة ،دار صفاء النشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان،2008،ص 287

[3] الهاشمي عبد الرحمان ،العزاوي فائزة ،المنهج والاقتصاد المعريفي ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان ،الأردن 2006 ص25

المطلب الثاني: أهمية اقتصاد المعرفة .

إن لإقتصاد المعرفة أهمية بالغة تبرز النقاط التالية:[1]

- الإسهام في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض الإنتاج وتحسين النوعية؛
- زيادة الناتج و الدخل القومي وزيادة المشاريع ،مع الدخول التي تحققها والإسهام في توليد القيم المضافة؛
- الإسهام في توليد فرص عمل متنوعة ومتزايدة وخاصة في المجالات التي تستخدم التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة؛
- الإسهام في التحديث والتجديد والتطوير في النشاطات الاقتصادية واسياها بدرجة كبيرة؛
- تحول تمركز العمالة من الصناعات التحويلية الى الصناعات الخدمية الأكثر معرفة مما يدفع إلى زيادة الاهتمام بكل من التعليم والبحث والتطوير؛
- التحفيز على التوسع ونمو الاستثمارات وبالذات الاستثمار في الأصول غير المتطورة مما يسهم في نمو الطلب على الموارد المعرفية والخبرات على المستوى العالمي و المحلي ونمو عمالة جديدة في مجالات كثيفة المعرفة؛
- المساهمة في إيجاد نمط جديدة للتخصص وتقسيم العمل الدولي وذلك لارتباطه بتقنيات مختلفة ومتطورة منها التجارة الالكترونية والأسواق الافتراضية، التسويق الالكتروني الحكومة والإدارة الالكترونية، والبنوك الالكترونية؛
- أصبحت المجالات التي تولد تقنيات ومعطيات اقتصاد المعرفة هي المجالات القائدة لعملية النمو.

المطلب الثالث: عناصر ومتطلبات اقتصاد المعرفة

إن إقتصاد المعرفة هو الإقتصاد القائم على المعرفة وبالتالي هو يتطلب مجموعة من العناصر، ويرتكز على جملة من المتطلبات؛

أولا: عناصر اقتصاد المعرفة :

يركز اقتصاد المعرفة على جملة من العناصر أهمها :[2]

- بنية تحتية مجتمعية داعمة تتمثل بالكوادر البشرية المدربة ذات المستوى العالي من التأهيل التي بمقتضى وجودها تعتبر الدعامة القومية للاقتصاد المعرفي؛

[1] فليح خلف حسن ،اقتصاد المعرفة ،عالم الكتاب الحديثة ،الأردن،2007، ص18.

[2] أمينة عاشوري ،العلاقة بين مدخل إدارة والميزة التنافسية للمؤسسة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر 2014/2013 ،ص10

- مجتمع متعلم ،وهذا يستوجب التركيز على مستوى التعليم والعمل على تدعيم التأهيل والتعليم المستمر وإقامة المراكز والمعاهد المؤهلة للنهوض بمستوى الكوادر الموجودة وزيادة الخبرة العلمية تنهض بالاقتصاد في ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة؛
- المساهمة في تحسين أداء المنظمات ،ورفع إنتاجها ،وتخفيض كلفة الانتاج وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة ،وما يتاح في اطاره من أجهزة ومعدات الكترونية وبرمجيات وتكنولوجيات مستحدثة ومتطورة؛
- زيادة الأهمية النسبية في المعرفة وبالتالي الاهتمام بالرأس مالي المصرفي خاصة في منظمات الأعمال والذي هو استثمار وتكوين لرأس مال غير ملموس ،وهذا ناجم عن الأثر المباشر لاقتصاد المعرفة وتقنياته؛
- يساهم اقتصاد المعرفة في إحداث التجديد والإبداع والتطور لنشطات منظمات الأعمال الأمر الذي يؤدي إلى توسعها ونموها بدرجة كبيرة ،وبالتالي يندرج استمرار بقاء هذه المنظمات ودعم مكانتها التنافسية؛
- الحاكمية الرشيدة التي تقوم على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الأطر القانونية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو ،وتشمل هذه السياسات التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أكثر إتاحة وسير و تخفيض التعريفات الجمركية على منتجات تكنولوجية.

إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من العناصر الأخرى لاقتصاد المعرفة أهمها :[1]

- توافر بنية تحتية مجتمعية داعمة؛
- تهيئة عمال و صناع معرفة يمتلكون المعرفة ولديهم قدرة على التساؤل والربط والتحليل والابتكار؛
- توظيف منظومة فاعلة للبحث والتطوير؛
- توفير الربط الالكتروني الواسع ذي الحزمة العريضة؛
- سهولة الوصول إلى الانترنت لأفراد المجتمع؛
- نشر ثقافة مجتمع التعلم فكرا و تطبيقا في مختلف المؤسسات المجتمعية.

[1] ربحي عليان مصطفى ،ادارة المعرفة ،مرجع سابق ،ص 379.

ثانيا: متطلبات اقتصاد المعرفة .

يتطلب التوجه نحو اقتصاد المعرفة العديد من الإجراءات أهمها :

- إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتفريز المعرفة ،ابتداء من المدرسة الابتدائي ،وصولا إلى التعليم العالي، مع توجيه الاهتمام لمراكز البحث العلمي؛
- العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية؛
- إدراك المستثمرين والشركات لأهمية اقتصاد المعرفة ،بحيث تساهم في تعليم العاملين ورفع مستوى تدريبهم.

إضافة إلى هذه المتطلبات هناك متطلبات أخرى تتمثل فيما يلي :[1]

- نضام اقتصادي مؤسساتي يوفر السبل المحفزة من أجل كفاءة استخدام المعرفة لموجودة والجديدة وازدهار العمل الحر.
- توفر السكن للمتعلمين والمهرة من أجل خلق واستخدام والتشارك في المعرفة بشكل جيد.
- توفر بنية تحتية ديناميكية للمعلومات لتسهيل الاتصال الفعال ونشر معالجة المعلومات .
- توفر منظومة ابتكار تتمتع بكفاءة عالية وذلك للشركات ومراكز الأبحاث و الجامعات و المستشارين والمنظمات الأخرى، من أجل الدخول إلى المخزون العالمي المتنامي للمعرفة، واستيعاب هذه الابتكارات وتكيفها مع الحاجات المحلية وخلق تكنولوجيا جديدة.

[1] أمينة عاشوري، العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق ،ص11

المبحث الثاني: المعرفة

تأخذ المعرفة باختلاف مصادرها أهمية متزايدة لدى المؤسسات الاقتصادية بغرض التوفيق بين متطلبات صياغة العروض ضمن السوق ،وكذا الحد من التحديات المتصلة بالمتغيرات البيئية حيث ترغب المؤسسات شيئا فشيئا نحو أن تكون منظمات قائمة المعرفة .

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها .

يحتاج الإنسان للمعرفة لانجاز أي عمل مهما كانت طبيعة ،وهي عامل من عوامل الإنتاج ذو أهمية كبيرة ،كما تشكل أولية خاصة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة .

أولا: مفهوم المعرفة :

لقد تعددت المفاهيم حول المعرفة ،وذلك لاختلاق النظر للكتاب والباحثين ومن بينها نذكر ما يلي :[1]

المعنى اللغوي للمعرفة :هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للادراك الكلي أو المركب،لذا يقال عرفت الله دون علمته .

تعريف(1):المعرفة هي عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها.

تعريف (2):المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات و القدرات و المعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة ،وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضح ،ومعرفة كيف.

كذلك المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة،أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة .[2]

تعريف(3): المعرفة هي القرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة ،أو إيجاد شيء محددة ،وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول ،و المهارات الفكرية .[3]

[1] محمد عواد الزيادات ،إدارة المعرفة ،الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2008 ص، 18

[2] إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة ،الطبقة الأولى ،دار الوراق للنشر والتوزيع ،الأردن2001،ص80.

[3] علاء فرحان طالب ،إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)،الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع عمان2009 ،ص55 .

تعريف(4): المعرفة هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية ،ومن خلال تجارية السابقة خاصة العلمية التي تراكمت لديه ،وتوجد على شكل تعاريف ونظريات. [1]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستخدمه الأفراد لأداء أعمالهم ،أو لاتخاذ قرارات سليمة وصائبة ،ولقد أكد الباحثون في حفل المعرفة على ضرورة إيجاد علاقة بين المفاهيم التالية :البيانات ،المعلومات ،المعرفة ،وأخيرا الحكمة، العلاقة التي تحدد كيف تأخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية كما يلي : [2]

- ✓ **البيانات** : هي موارد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولى هذا ،وهي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل ،ويجب ارتباطها مع بعضها بشكل منطقي مفهوم ومعالجتها لتتحول الى معلومات عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة .
- ✓ **المعلومات** :هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ،ويتم تقديمها لغرض محدد ،فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة وتقسيم نتائج مسبقة لغرض الاتصال أو المشاركة في نقاش ،فالمعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد ذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ القرار ،ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي ،صورة أو محادثة مع طرف آخر .

ثانيا: أهمية المعرفة

ان المعرفة تحظى بأهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات وفيما يلي سنحاول إبراز ذلك في النقاط التالية :[3]

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها ،وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال وفي الإنتاج السلعي وفي الخدمات وفي كافة النشاطات الاقتصادية؛
- إن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية، حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم، وبالشكل الذي يسع حجمه باستمرار؛

[1] إبراهيم خلوف الملكاوي ،مرجع سابق ،ص83 .

[2] عبد فرحان طالب ،ادارة المعرفة و المعلومات ،كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،عمان الأردن2007 ص28

[3] فليح خلق حسن ،مرجع سابق ،ص13

- تعتبر المعرفة قوة المؤسسة وهذا انطلاقا من كونها المورد الأكثر أهمية في تحقيق القيمة المضافة على اعتبارها أنها المورد الوحيد الذي يخضع لقانون تناقص الغلة ولا يعاني من مشكلة الندرة وإنما هي المورد المتوفرة الذي يزيد ويتراكم بالاستعمال ولا يتناقص بالاستخدام؛
- الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة في الأعمال كثيفة العلم و بالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة آلية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها أو استخدامها، والذين يزداد عددهم باستمرار؛
- أسهمت المعرفة المجال في مرونة المنظمات من خال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق و التصميم و الهيكلة تكون أكثر مرونة؛
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا،وحفزت الإبداع و الابتكار المتواصل لأفرادها و جماعاتها؛
- أسهت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغير الجذري في المنظمة ،لتتكيف مع التغير المشايع في بيئة الأعمال، وتوجه التعقيد المتزايد فيها؛
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجادها منتجات جديدة؛
- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثاني؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وادامتها.[1]

[1] محمد عواد الزيادات ،مرجع سابق،ص20

المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأنواعها

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص تتختلف حسب إختلاف أنواع المعرفة، مما يجعلها ذات اهمية بالغة في المؤسسة؛

أولا:خصائص المعرفة:

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى وقد تشعبت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، والإفادة المتوقعة منها:[1]

فمثلا أشار (زكرياء1988 :17-55) إلى خمس خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني هي:

التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في المرحلة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها ،وهي قابلة لأن قابلة لأن تنقل إلى كل الناس ،و اليقينية لا أن المعرفة ثابتة ،بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة،لكنها لا تعني أنها تعلو على التغير.

الدقة والتجرد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

[1] محمد عواد الزيادات،مرجع سابق،ص21 .

هناك خصائص أخرى للمعرفة تمثل فيما يلي:[1]

- **إمكانية توليد المعرفة:** تشير هذه الخاصية إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل و التركيب التي تفهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة؛
- **إمكانية موت المعرفة** :وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة 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 والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا ،بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة قائمة وتحل محلها؛
- **إمكانية امتلاك المعرفة**:من قبل أي فرد ،فهي 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 فرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها ،مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة؛
- **إمكانية تخزين المعرفة**:إن كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن ولكن ينصب التركيز الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة ،وهو ما يسمى بقواعد المعرفة bases yeheot nowK، وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد المحددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما ،وطرق استخدامها أي الشفرات الموصلة إليها ،فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساس على الحقائق و القواعد، وعليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المختزلة وفق نماذج وشفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني؛
- **إمكانية تصنيف المعرفة:** وذلك حسب مجالات متعددة كما ترى لاحقا مثل: المعرفة الضمنية، والمعرفة الظاهرة؛
- **المعرفة تستهلك بالاستخدام:** بل على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك يموت؛
- **إمكانية تقاسم المعرفة:** الخبرات العلمية تشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة و الانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل اللازمة لذلك؛

[1] ربحي عليان مصطفى، مرجع سابق ص 107

المطلب الثالث: مصادر و دورة حياة المعرفة

تحتوي إدارة المعرفة على جملة من المصادر تتمثل في المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للمعرفة، إنطلاقا من دورة اكتساب المعرفة التي تمر بأربعة مراحل؛

أولا: مصادر المعرفة: تعرف مصادر المعرفة بأنها تلك المصادر التي تحتوي أو تحوي أو تجمع المعرفة، و لابد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسم إلى مصدرين رئيسين هما:

المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها و التكنولوجيا المعتمدة.[1]

ومن الأمثلة على المصادر الداخلية نجد المؤتمرات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث الإستراتجية ، براءات الاختراعات الداخلية.

المصادر الخارجية: توجد عدة مصادر خارجية يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومنها ،المشاركة في المؤتمرات ،واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف و المجالات ، والمواد المنشورة على شبكات المعلومات العالمية، ومشاهدة التلفزيون ، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى ،وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة .[2]

ثانيا: دورة حياة المعرفة .

تمر دورة حياة المعرفة أو حسب ما يسميها البعض بدورة اكتساب المعرفة بأربعة خطوات أو مراحل هي:[3]

أ- استقطاب المعرفة: استقطاب المعرفة يعني استخلاص المعرفة من مصادر الإنسانية (المعرفة الموجودة عند الخبراء) والرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية)ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة ولقد سهل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحصول على المعرفة ،وفي الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة ولأسباب كثيرة منها استحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود ومحددات تعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم المعلومات .

---

[1] محمد عواد الزيادات ،مرجع سابق ص46

[2] إبراهيم خلوف الملكاوي ،مرجع سابق ص 38

[3] بوسهوة نذير ،دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ،دراسة حالة فرع أنتينو تشكل لمجمع صيدل ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة الأعمال والتسويق ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،وعلوم التسيير ،جامعة المدية 2008 ص ص12-13.

ب- تكوين المعرفة :ترتكز عمليات تكوين المعرفة على توظيف التراكم المعرفي الموجود في المؤسسة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المؤسسة ومع أسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة .

ج- المشاركة بالمعرفة :هي عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظور وغير المنظور بين الأفراد ،فرق العمل ،جماعات المعرفة في داخل المؤسسة وبين المؤسسة والمستفيدين وبين المؤسسات التي تعمل في السوق ،وتعتمد درجة وكثافة المشاركة بالمعرفة على عوامل أساسية أهمها:

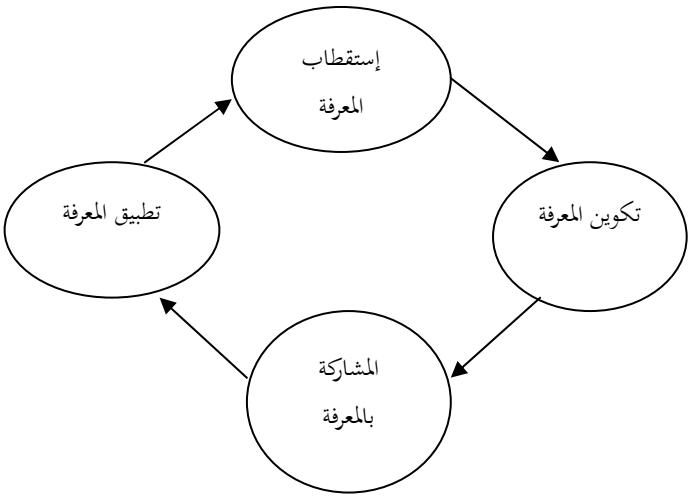
- نطاق إتاحة المعرفة للمستفيدين أي إلى أي مدى تحمل المعرفة الموجهة للمستفيدين قيمة مضافة وليس مجرد التلقي السلبي لها؛
- النفاذية وتعني درجة انفتاح المعرفة للمستخدمين؛
- الاستعداد لتطبيق المعرفة بفعالية سواء لتحسين الأداء أو لاكتساب ميزة تنافسية على بقية المؤسسات الأخرى التي تعمل في الصناعة.

د- تطبيق المعرفة: إن هذه المرحلة الأخيرة بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة أي بمعنى بداية لولادة معارف ومهارات جديدة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة ،فهي في الواقع ليست النهاية المطاف وإنما مهاد لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية والتقنية. [1]

[1] سعد غالب ياسين،إدارة المعرفة ، المفاهيم النظم والتقنيات، ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ،2007، ص74-122

ومن خلال المراحل المقدمة نستطيع تلخيص دورة حياة المعرفة او دورة اكتساب المعرفة في الشكل التالي:

شكل رقم (1-1):دورة حياة المعرفة



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي ،مرجع سابق ص43

المبحث الثالث: رأس المال الفكري

يعد رأس مال الفكري المورد الأهم لجميع المنظمات والأداة الرئيسية لتحقيق أهدافها في التنمية ،وتتزايد أهمية رأس مال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي حيث أصبح من أكثر الموجودات قيمة ،الأمر الذي أدى إلى سعي المنظمات للحصول عليه والاستفادة منه بما يؤمن لها فرصة تحقيق النجاح والاستمرار والنمو.

كما يمكن لرأس المال الفكري أن يحدث تأثيرا في المنظمات فيما لو أحسنت استخدامه وإدارته والمحافظة عليه.

المطلب الأول: مفهوم رأس مال الفكري.

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم رأس مال الفكري تذكر من بينها:[1]

- هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات وكذلك الماكنات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق الثروة؛
- هو مجموعة ما يعرفه الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق حيث يضيف هذا التعريف أن رأس مال الفكري مصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق؛
- هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية و العلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق الثروة ،"يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة المهارات ،الخبرات،التعليم المتراكم في العنصر البشري التي يمكن تحويلها إلى قيمة"؛
- هو عبارة عن عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص فرص أكثر؛
- تعريف 1994Hamel: عرفه أنه قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشترين ،وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية؛
- تعريف webster: عرفه على أنه صفة للقياديين التحوليين تمثل قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المنظمة في عالم المنافسة لمدة طويلة؛
- وينظر إليه youdnt 1996بأنه: قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة؛

[1] أمينة عاشوري، العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق، ص27.

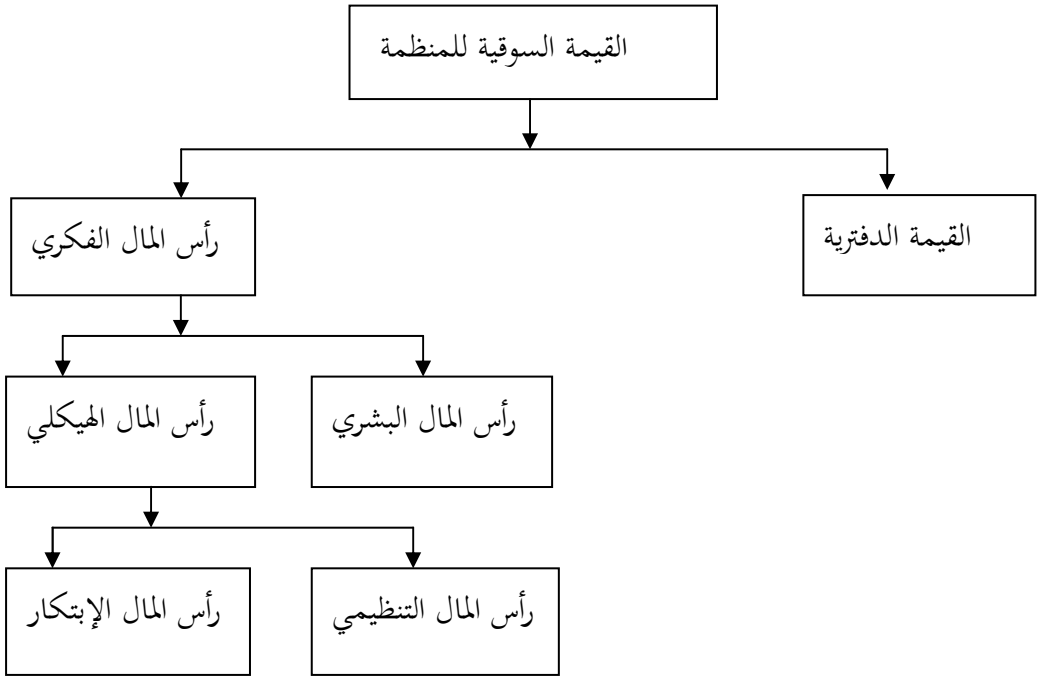
- وعرفه 1996rpendes بأنه: يمثل نخبة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلة الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز؛
- تعريف 2001alfd: هو مجموعة من الموارد والمعلوماتية (الأشخاص) المتكونة على هيئة نوعين من المعارف: معارف ظاهرة سهل التعبير عنها أو كتابتها ،وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ،ومعارف ضمنية مبنية على الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة؛[1]
- وفي الأخير يمكن إعطاء تعريف شامل لرأس مال الفكري بأنه المعرفة والخبرات والمهارات والقدرات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى وتحقق لها ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: مكونات رأس مال الفكري

من بين المهام الأساسية لإدارة المعرفة هو تحديد وقياس وتقييم رأس مال الفكري في الشركة، و هذا يعود إلى تأثير رأس مال الفكري على نجاح أو فشل الشركة ،لهذا كان الإهتمام يتزايد برأس مال الفكري ،وإن هذا الاهتمام يتجلى في دراسة مكونات رأس مال الفكري.

[1] عادل حرحوش المفرجي ، أحمد صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر2003، ص16، 29

شكل رقم (2–1):نموذج لمكونات رأس مال الفكري



المصدر:هاني محمد سعيد،رأس المال الفكري ،انطلاق إدارية معاصرة ،دار السحاب للنشر والتوزيع ط1 ،القاهرة ص29

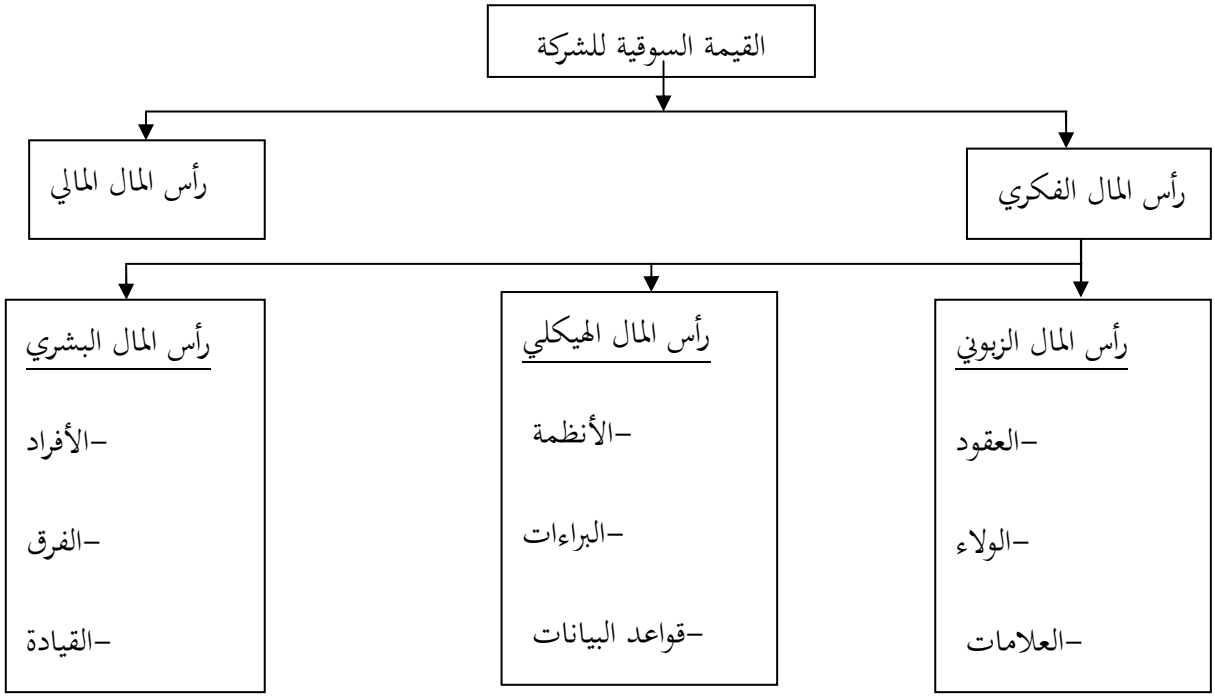
الجدول رقم(2–1): مكونات رأس المال الفكري حسب ybieevs kriE Karl

نوع رأس المال	المكونات
الهيكل الخارجي	التحالفات والعلاقات مع الزبائن ،الشركات الموردون المستثمرون الإستراتيجيون،الجماعة المحلية ،وما يتعلق بالتميز والسمعة.
الهيكل الخارجي	الأنظمة والعمليات التي تحقق الرافعة التنافسية وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات ،النماذج لكيفية القيام بالأعمال والقواعد والبيانات ،الوثائق حقوق النشر والمعرفة المرمزة الأخرى.
الكفاءات البشرية	القدرات المعارف المهارات ،الخبرات الفردية والجماعية ،قدرات حل المشكلات التي تبقى لدى الأفراد في المنظمة.

المصدر:نجم عبود نجم ،مرجع سبق ذكره ص 294

– نموذج stwart Thomas:لعلى التقسيم الذي قدمه توماس ستيوارت هو الأكثر شيوعا واستخداما ،حيث يحد ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري وهي: رأس المال البشري،رأس المال الهيكلي ،رأس المال الزبوني كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (3–1):القيمة السوقية للشركة ومكوناتها.



المصدر: نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ص295.

المطلب الثالث: خصائص رأس مال الفكري

تتمثل أهم خصائص رأس مال الفكري فيما يلي:[1]

1–التنظيمية:

فيما يخص المستوى الإستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة ،أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن ،أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا،ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح .

[1] عادل حرحوش المفرجي ،مرجع سابق ،ص 26–27

2-المهنية :

الاهتمام ينصب على التعليم والتدريب الإشرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ،ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة و الخبرة العريقة .

3-السلوكية الشخصية:

يميل رأس مال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة فهو يميل للتعامل مع الموضوعات التي تشم بالتأكيد ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه قدرة حسم القرارات دون تردد ،و لديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس .

خلاصة الفصل:

نظرا للتطورات والتحولات التي طرأت على الإدارة المعاصرة ، والتي غيرت من واقع نظام الأعمال، ومن أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول المعرفية في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات،الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسات، فهي التي يقوم عليها إنتاج وتوليد المعرفة التي تستخدمها المنظمة في عملياتها كافة، فالمؤسسة التي تريد المحافظة على نفسها لا بد لها أن تهتم بالمعرفة لأنها مورد مهم إذا ما أرادت البقاء والاستمرارية والتطور،

وعليه يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ✓ يساهم اقتصاد المعرفة في تحسين أداء المنظمات، ورفع إنتاجها،كما يساهم في إحداث التجديد والإبداع والتطور لنشاط منظمات الأعمال؛
- ✓ أصبحت تمثل المعرفة أهم مصدر في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال لتواجه التعقد المتزايد لها؛
- ✓ يمثل رأس المال الفكري أهم الموجودات غير الملموسة في المنظمة.

الفصل الثاني
إدارة المعرفة

تمهيد :

إن إدارة المعرفة قديمة جدا و لكن بدأ الاهتمام بها في العمل خلال السنوات القليلة الماضية ، حيث أثار ادوارد فراينوم في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980 إلى عبارته الشهيرة التي تعرف بالمعرفة قوة nowlede powoergkومنذ ذلك الوقت ولد حقل جديدا اسمه هندسة المعرفة knwledge engineer التي استحدثت وظيفة جديدة سميت مهندس المعرفة في عام 1997 ظهر حقل جديد نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات هو إدارة المعرفة knowledge management الذي تبعه تغير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع ، و في النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة و الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة .

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

أدركت المؤسسات إذ المعرفة هي الوجود غير الملموس الأكثر أهمية حيث إذا غلب هذه المؤسسات تمتلك معرفة لكنها استخدمت بأسلوب غير ملائم أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها و الوصول إليها لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك ، لذا سعت المؤسسات إلى إدارة المعرفة باعتبار أن المعرفة دون فعل الإدارة ليست ذات منفعة .

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد و غريب إلى حد ما فالمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات التي تعتبر شائعة نسبيا ، ونذكر بعض التعاريف الآتية :

ـ إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة و تحقيق رافعتها في المنظمة فهي تشير بهذا المعنى إلى إدارة المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بطريقة كفأة و فعالة بحيث لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو تكوين المصدر الرئيسي للربح .[1]

ـ إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي الموارد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة ، فإنما إدارة المعرفة لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي بل تسعى إلى اغنائه بإنشاء المعرفة الجديدة ، وفق السياق فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها .[2]

ـ إدارة المعرفة يعني الجهد المنظم الواعي من المنظم الواعي من المنظمة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة، وجعلها جاهزة للتداول و المشاركة بين أفراد و أقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات و الأداء التنظيمي.[3]

ـ إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم و تخلق و تنشر و تستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات و تنفيذها.[4]

ـ قام correll 1999 بتعريف إدارة المعرفة على أنها:

[1] نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، دار الورق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى، 2005 ،ص 91 .

[2] نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية للاستراتيجيات و المشكلات ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص 403.

[3] عادل حرحوشالمفرجي،مرجع سابق، ص58.

[4] ابراهيم خلوف ملكاوي ،مرجع سابق ، ص 72 .

_ فرع علمي يشجع الأسلوب المتكامل لتعريف وإدارة و المشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها منظمة ما تنظيم المجتمع) حيث أن موارد هذه المعلومات قد تكون قواعد البيانات و الوثائق، السياسات، الإجراءات و الخبرات القديمة الغير واضحة التي توجد في أعمال منتبي المنظمة و أفرادها.

_ أما سكايرم skyrme1997 الذي يعتبر من أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة فعرفها على أساس:

أنها الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها و جمعها و تنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.

_إدارة المعرفة هي إدارة نظامية و صريحة و واضحة وهادفة الأنشطة و السياسات و البرامج داخل المنظمة و التي تتعلق بالمعرفة.

إن إدارة المعرفة تؤدي إلى إطلاق عملية التركيز على تعريف المعرفة و اكتشاف المعرفة بطريقة تستطيع من خلالها الشركة أن تعمل على مشاركة المعرفة بشكل رسمي و تعمل على رفع قيمة المعرفة من خلال عملية إعادة استخدام المعرفة.[1]

_ و يعرف wiig إدارة المعرفة على أنها تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق و توليفorchestration المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري intellectualcapital و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية و التنظيمية ، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية .[2]

حدد فان دير سبيك hoggspekand1995 إطار ا عاما لإدارة المعرفة يغطي أربعة فعاليات رئيسية هي:

1-تعريف موارد المعرفة التي تمتلكها المنظمة .

2-تحليل كيف للمعرفة أن تضيف قيمة.

3-تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق استخدام وقيمة مضافة أفضل .

4-مراجعة استخدام المعرفة لضمان القيمة المضافة

[1] خضر مصباح اسماعيل طيفي ، إدارة المعرفة ، التحديات و التقنيات و الحلول ، دار حامد ، عمان 2009 ، ص 28 .

[2] عصام نور الدين ،إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،2010 ،ص 32 .

المطلب الثاني:أهمية إدارة المعرفة

تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي:[1]

1-تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة .

2-تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

3_تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمة المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينها .

4-تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة ،وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

5-تعد إدارة المعرفة أداء المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري ،من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .

6-تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق المعرفة الجيدة و الشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاته .

7_ تسهم تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .

8_ توفر الفرصة للحصول عل الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة .

9_ تدعم الجهود للإستفاة من جميع الموجدات الملموسة و غير الملموسة ، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .

10_ تسهم في تعظيم قيمة ذاتها عبر التركيز على المحتوى .

المطلب الثالث : أهداف إدارة المعرفة

تختلف و تتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة و المجالات تعمل فيها ، إذ أن إدارة المعرفة تسعى من خلال تحقيقها لأهداف إلى تحقيق أهداف المنظمة التي أنشأت بها ، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات و هي على النحو التالي :[2]

_ تحديد و جمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب و السرعة المناسبة ، لتستخدم في الوقت المناسب .

[1] طارف فيصل النميمي ،أساسيات إدارة المعرفة ،مذكرة ماجيستر ،كلية الإدارة والاقتصاد ،تخصص تسويق ،أكاديمية العربية المفتوحة 2011ص07

[2] نفس المرجع سابق، ص08.

ـ بناء قواعد المعلومات لتخزين المعرفة و توفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها .

ـ تسهيل عمليات تبادل و مشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم .

ـ نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها و تحويلها إلى معرفة ظاهرة .

ـ تحويل المعرفة الداخلية و الخارجية إلى معرفة يمن توظيفها واستثمارها في عمليات و أنشطة المنظمة المختلفة .

ـ تحسين عملية صنع القرار ، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق في الوقت المناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج .

ـ الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة و التي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها و أموالها .

ـ جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات و التخطيط الاستراتيجي .

ـ إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة ، من خلال تقليل الزمن المستغرق في انجاز الخدمات المطلوبة ، و تحسين و تطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار .

ـ تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة و تقديم منتجات و خدمات مبتكرة باستمرار.

ـ تشجيع العمل بروح الفريق ، تحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات و الأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة و مشاركتها .

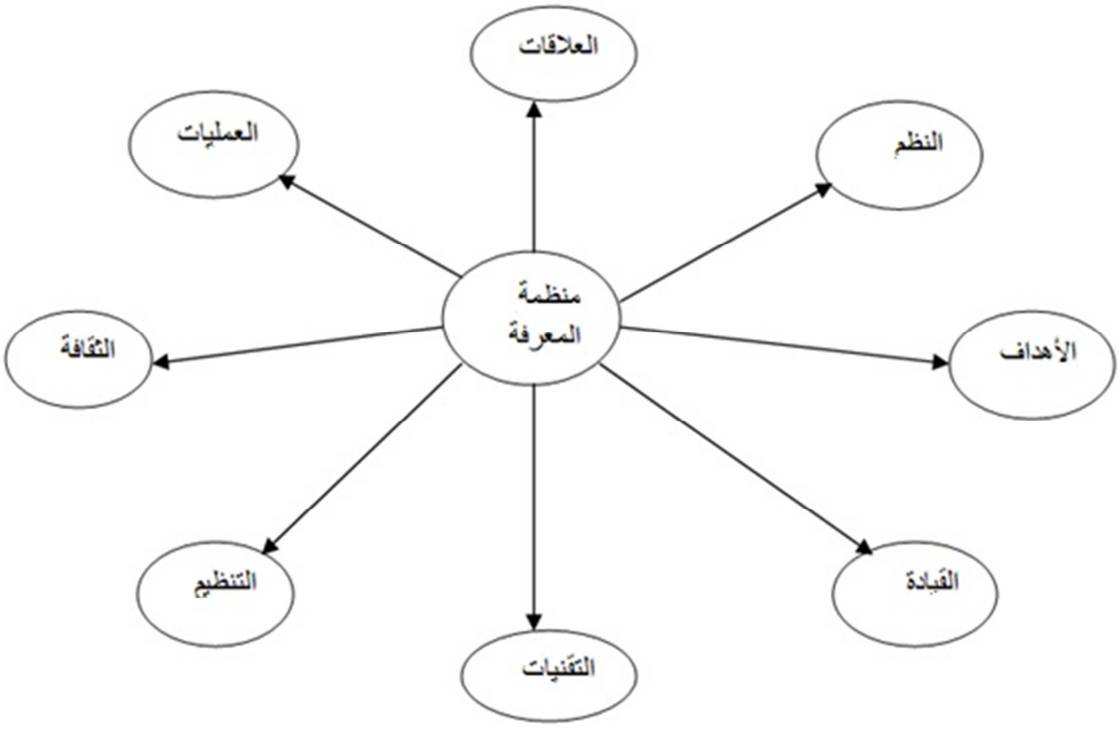
المبحث الثاني : مكونات ووظائف إدارة المعرفة و مجالات

سنتناول في هذا المبحث مكونات إدارة المعرفة ووظائفها ثم نشير إلى المجالات التي تتيح للمؤسسة الولوج إلى إدارة المعرفة فيها .

المطلب الأول: مكونات إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة العديد من المكونات التي تتفاعل مع بعضها لتؤلف نظاما معرفيا فعلا يسهم مباشرة في انجاز المنظمة و بالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة كما في الشكل .[1]

الشكل رقم(1-2): مكونات ادارة المعرفة.



المصدر: الخير و قتيبة ، أحمد وجمال ، سحر (2004) ،" أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية" دراسة تحليلية لعينة من القادة الإداريين في شركة منصور العاصمة للمقاولات ، المؤتمر الرابع ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن .

[1] أكرم سالم الجبائي ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ،ص ص 66، 67 .

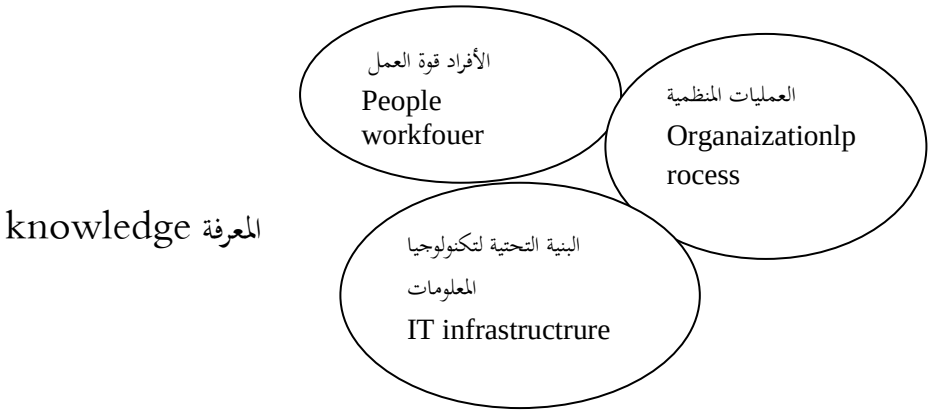
كما يحدد "الكبيسي " أربعة عناصر أساسية متفاعلة لتكوين إدارة المعرفة هي :

- الاستراتيجية
- الأشخاص
- التكنولوجيا
- العملية

و هي لدى عواد و غازري ghazirretawad ثلاثة عناصر متشابكة :

العاملون و العمليات المنظمية و البنية التحتية لتقنية المعلومات IT ، لتكوين إدارة المعرفة من خلال علاقتها المترابطة كما في الشكل .

الشكل رقم (2-2): عناصر ادارة المعرفة.



الشباك العاملين ، التكنولوجيا و العمليات لتكوين إدارة المعرفة

prentice hall "knoledge management "Source: awad elias et ghazirihassan(2004) 3:new jersey p

و في ضوء ذلك ترى الدراسة أن مكونات إدارة المعرفة تتضح كما يأتي :

1_ أهداف العمل : ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة و معروفة

2_ القيادة : تؤدي دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة و دعمها و المشاركة فيها و تتولى القيادة إرشاد العاملين و ترسيخ قناعاتهم بأهمية إدارة المعرفة .

3_ التقنيات : تسهم في تفعيل إدارة المعرفة من خلال استعمالها برامج تطوير الموارد البشرية .[1]

[1] أكرم سالم الجبائي، مرجع سابق، ص68.

4_التنظيم : يتطلب عمل إدارة المعرفة تنظيما فائقا ، مع اشتراك فرق العمل التي تسهم في إنجاز المهام الخاصة كالإنترنت و المكتبات و غيرها .

5_ الثقافة : إن تطبيق إدارة المعرفة واستعمالها يستلزم وجود موارد بشرية ذات ثقافة عالية

6_ العمليات : عمليات إدارة المعرفة هي الأنشطة الرئيسية التي تتفاعل في قلب المنظمة المعرفية لاستقطاب وخزن وتوليد ،ونشر، و تقاسم ، وتطبيق، واستثمار المعرفة بهدف تحقيق أهداف المنظمة .

7_ العلاقات : من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة بين الموارد البشرية عموما و بين العقول و الخبرات المعرفية بشكل خاص ، لغرض زيادة قدرة المنظمة على التكيف المستمر مراعاة للظروف و المستجدات .

8_ التعلم : إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث و التطوير ، و التعلم المنضمي و التطبيق و التفكير الإبداعي .[1]

المطلب الثاني : وظائف إدارة المعرفة

تلعب المعرفة دورا مهما في نجاح المنظمة الحديثة ، فهناك وظائف متعددة للمعرفة ، و قد أكد stewert على أن للمعرفة وظيفتين أساسيتين هما : [2]

_ العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفعالية .

_ توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع و التسويق و التبادل ، أن التوجه إلى تبني مدخل إدارة المعرفة يمكن أن يكون من خلال تبني واحدة أو أكثر من أنشطة إدارة المعرفة أو تبني جميع أنشطة إدارة المعرفة _ حيث يشير (warnerwitzel) و (bhagatkachIa) إلى أن إدارة المعرفة يمكن استخدامها داخل المنظمات من أجل تنفيذ العديد من المهام و الأنشطة منها :[3]

- ✓ وضع خطة البحث و التطوير استنادا على القيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب و الخبرات الموجودة .
- ✓ دعم عملية إعادة هندسة عمليات الأعمال من خلال وضع التوزيع أفضل لنشاطات المعرفة .

[1] أكرم سالم الجنابي ، مرجع سابق ، ص 69 .

[2] هيثم علي حجازي ،وظائف المنظمات ،مدخل إداري لإبعاد القرن الحادي و العشرين ،الطبعة الأولى، الأهلية للنشر و التوزيع ، 2008، ص ص 142_143 .

[3] محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص 69 .

- ✓ تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة و تبادلها بين وظائف التشغيل .
- ✓ إجراء المراجعة الدورية لدراسة بروفيلات الأفراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة .
- ✓ إجراء مسح خاص بالمعرفة في بعض دوائر التشغيل من أجل تحديد وظائف المعرفة التي بحاجة إلى اهتمام من قبل الإدارة .
- ✓ تحليل أزمات المعرفة و فجوات الاتصال و الحد منها .
- ✓ تطوير نظم الخبرة مع التأكد على ضرورة استنباط المعرفة و تدوينها .
- ✓ تقييم الأفراد و إجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم .
- ✓ رسم خريطة المعرفة .
- ✓ تخطيط و تنظيم إستراتيجية نظام الخبرة في المنظمة .
- ✓ دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ تحديد المنتجات و الخدمات التي يمكن أن تقدمها المنظمة مستقبلا اعتمادا على الخبرة الموجودة في مختلف الدوائر .
- ✓ التأكد من وجود المعرفة الصحيحة ، و المستويات الاحترافيةاللازمة بهدف تنفيذ مهام العمل في مختلف المجالات .
- ✓ تحديد وظائف المعرفة الرئيسية من أجل تحسين عمليات التشغيل و تحسين الطريقة التي يتم بها انجاز العمل .
- ✓ إجراء المسموحات الخاصة بالمعرفة في مختلف وظائف الأعمال ضمن كل دائرة وذلك بهدف تحديد مواطن القصور و توجيه اهتمام الإدارة إليها .
- ✓ إرساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المنظمة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة ،و ترميزها و فرزها و نقلها واستخدامها .
- ✓ تحديد و تقوية الكفايات الرئيسية .
- ✓ تطوير نظم الخبرة مع التأكد على ضرورة استنباط المعرفة و تدوينها .
- ✓ انتزاع الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المنظمة و تدوين هذه المعرفة .[1]

[1] هيثم الحجازي ،مرجعسابق، ص 143 .

و بذالك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي :

- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم
- وضع نظام خاص للحوافز و الإسهام بذلك .
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها و تقاسمها و استخدامها .
- توفير وسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة .
- الاهتمام بالجوانب القانونية و الأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية و أخلاقية .
- أعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب و برمجيات ووسائل الاتصال اللازمة .[1]

المطلب الثالث : مجالات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فعال بين مختلف الموجودات و النشاطات داخل المنظمة ويذكر الباحثون أن هناك مجالات يجب إدارتها معا بصورة جديدة و هذه المجالات متداخلة و يؤثر منها في الأخر .

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلا أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها :

- مسح و تطوير الموارد الفكرية و المعرفية التي تمتلكها المنظمة و تعزيز هذه الموارد و حمايتها .
- تعزيز توليد المعرفة و الإبداع لدى كل فرد .
- تحديد المعرفة و الخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل و تنظيمها و إتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع .
- تغيير و إعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية و اغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة ، و التقليل من فجوات المعرفة و اغتنامها و تعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة و الخاصة بالمنتجات و الخدمات .
- توليد النشاطات و الاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة و مراقبتها و السيطرة عليها ، و البحوث و التطوير ، و التحالفات الإستراتيجية و غير ذلك .
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ، و مراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه المنظمة من المعرفة ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي و الضمور و أنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين .

[1] ربحي مصطفى عليان ،مرجع سابق ، ص 160 .

- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مدمجا مع البعض الآخر ، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككيانات منظمة .[1]

[1] محمد عواد أحمد الزيادات ، مرجع سابق ، ص 66_ 67 .

المبحث الثالث: نماذج وعمليات إدارة المعرفة و إستراتيجياتها

نظرا لحادثة الموضوع فلم يتسنى للباحثين الإجماع و الخروج بطريقة موحدة في تطبيق إدارة المعرفة هذا ما أدى إلى تمدد العمليات ولو أنهم يتشاركون في بعض منها وعليه خصصنا هذا المبحث لدراسة نماذج وعمليات إدارة المعرفة ثم دراسة شاملة الإستراتيجيات إدارة المعرفة وفق ما يلي:

المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالا عديدة وعروض مبسطة للمعرفة ،وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء إستراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع تغيرات العصر ،بالإضافة إلى الإستافدة من أكبر قدر من الموظفين (رأس المال البشري للمنظمة) حتى تصل هذه المنظمات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة ومن هذه النماذج:[1]

أ-نموذج مالهوترا Molhotr

قدم (مالهوترا 1998م:51)نموذج يتكون من ثلاث مراحل وهي كالتالي :

المرحلة الأولى:

إدارة المبادرات المعرفية الداخلية (داخل المنظمة)تتضمن عدد من العمليات:

1-اكتساب المعرفة من العلماء.

2-تزويد العملاء بمعارف إضافة.

3-توليد موارد مالية جديدة من المعرفة المتوفرة.

المرحلة الثانية:

إدارة المبادرات المعرفية الداخلية (داخل المنظمة)تتضمن عدد من العمليات:

1-بناء ثقافة لتبادل المعرفة

[1] زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات و المشرفات الإدارية بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة ،مذكرة مقدمة ضمن الحصول على شهادة الماجستير ،تخصص إدارة تربوية وتخطيط بكلية التربية، جامعة أم القرى ، ص ص90-91.

2-سرعة توزيع وتخزين المعرفة التكتيكية

3-قياس عمليات تطوير المعرفة .

المرحلة الثالثة

إدارة الكفايات المعرفية تتضمن العمليات التالية:

1-إيجاد مسارات وظيفة مبنية على المعرفة .

2-توفير بيئة مصغرة مبنية على المعرفة .

3-دعم التعلم بتقنية المعلومات.

4-التعلم من المواقف .

وإدارة المعرفة البيئة الخارجية تتم من خلال تصميم أدوات لجمع المعرفة من البيئة الخارجية فيما يتعلق بتصميم المنتج وتحديد جوانب القصور في برامج التعليم والمهارات اللازمة لتعلمها في المؤسسات والتي يتم في ضوئها تصميم وإعادة تصميم منتجات قابلة للتسويق على العملاء ويمكن أن تجمع المعرفة من البيئة الخارجية عن طريق:

1-تصميم إستبانات مسحية.

2-استقبال الشكاوي والمقترحات.

3-تدوين كل مسؤول في المؤسسة لملاحظاتها حول موقف العملاء الخارجين،

4-فتح منتديات عبر الانترنت لتبادل الآراء مع المجتمع خارج المؤسسة.

ومن الإجراءات التي اتبعتها المؤسسات والشركات في هذه المرحلة:

1-الربط بين التعليم والإبداع وتوفير موارد مالية

2-إيجاد ثقافة للتعاون على تبادل المعرفة عن طريق تكوين رأس مال اجتماعي للمعرفة يتمثل في المكتسبين للمعرف من المجتمع.

3-تكوين فرق عمل صغيرة متنوعة المهارات تشمل على بعض العلماء تقوم بمهام صغيرة.

4- إيجاد قسم لنقل المعرفة وتنسيق جهود اكتساب المعرفة .

5-إيجاد شبكات افتراضية.

6-مساندة الأشخاص الذين يواجهون صعوبة في حل مشكلاتهم.

7-تطوير قواعد بيانات تحتوي الخبرات من كل مشروع،

8-تطوير قواعد بيانات لأفضل الممارسات في أداء العمل .

9- تطوير شبكات الاتصال تستخدم الوسائط المتعددة

10-وضع إجراءات رسمية لاكتساب الخبرات التي توفر موارد مالية.[1]

نموذج ماركوردتMarquqrdt:

اقتراح (Marquqrdt،ماركوردت،2002م:26)مدخل للإدارة المعرفة في المنظمات و يتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية :

1_ الاكتتاب .

2_ التوليد .

3_ الخزن .

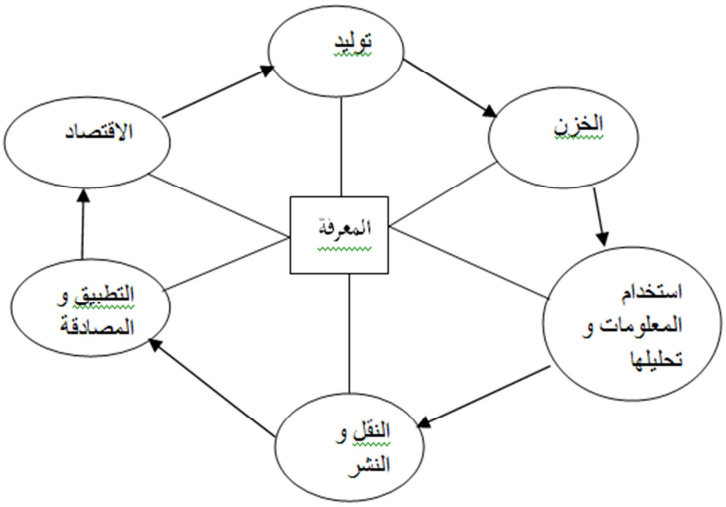
4_ استخراج المعلومات و تخزينها .

5_ النقل و النشر.

6_ التطبيق و المصادقة .

[1] زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي،مرجع سابق.

الشكل رقم (3–2) : نموذج إدارة المعرفة عند ماركوردت



Sours : Marquardt Michael ,J ,(2002) Building the learning Organization.U ,S ,A , david – black publishing company,P 27,

ووضح هذا النموذج أن المنضمات تتعلم بفعالية و كفاية حال نمو هذه العمليات الست و تفاعلها و بالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة و كل قناة من هذه القنوات لها فترت زمنية مختلفة ، يجب أن تخضع إدارة المعرفة و بشكل مستمر لعمليات المراجعة و تنقيح و تقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست .

_نموذج jennexetolfman، جينكس و أولفمان ، 2004، 146

يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظام إدارة المعرفة و تتضمن أبعاد النموذج ما يلي :

_ **جودة النظام** :كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار و تخزين واسترجاع و تحويل و تطبيق المعرفة .

_ جودة المعرفة :ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين .

_ رضا المستخدم : توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عاليا من رضا المستخدمين

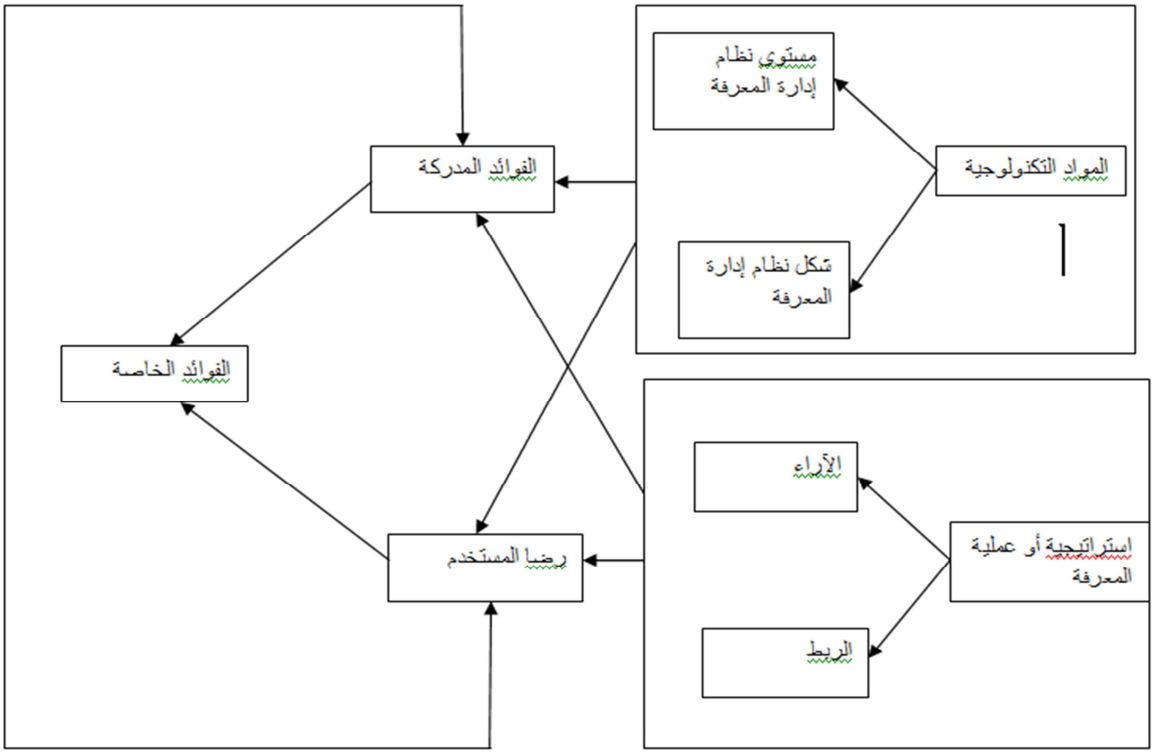
_ العوائد الممكنة : قياس الفوائد و الآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم و إدارة التربية و التعليم ككل .

_ الأثر الجمعي : يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل ، و ذلك بدوره ينعكس على أداء إدارة التربية و التعليم ككل .[1]

[1] زكية بنت ممدوح قاري عبد الله ، طاشكندي، مرجع سابق ،ص 93_96_97 .

و يظهر في الشكل (2) نموذج جينكس وألفان .

الشكل رقم (4–2): نموذج ادارة المعرفة عند Jennex et olfman.



Source:jennex،olfman etm... "assessing knowledge soccess effectiveness proceding of the 37 hawii International conference on system "models :sciences ,hawii :2004 p 146

نموذج ويج wiig :

لقد قدم ويج نموذج لإدارة المعرفة و قسمه إلى نموذجين و هما :

1_ نموذج دورة تطور المعرفة المؤسساتية :

يتكون نموذج " دورة تطور المعرفة المؤسساتية " من خمس مراحل هي :

_ **مرحلة تطوير و إعداد المعرفة** : يجري تطوير المعرفة و إعدادها من خلال عمليات التعليم و الإبداع ، الإبتكار، و من خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة .

_ **مرلة اكتساب المعرفة** : في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها و تخزينها و الاحتفاض بها من أجل الاستخدام في عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الدفع من خلال المعرفة .

_ **مرحلة غربلة و تهذيب المعرفة** : في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة و تويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة و هنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة .

_ **مرحلة توزيع و نشر المعرفة** :خلال هذه المرحلة يجري توزيع و نشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل ، و تجري عملية التوزيع و النشر عن طريق التعليم و البرامج التدريسية و النظم المستندة بالمعرفة و شبكات الأعمال الخبيرة ، و يتم توزيع و نشر المعرفة لتشمل الأفراد و الإجراءات و التقنيات و المنتجات (سلع و خدمات) .

_ **مرحلة الرفع المعرفي** :في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت و طبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة ، و هنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي ، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي ، و هي تحقق للمؤسسات عمليات تعلم أفضل ، و تزيد عمليات الإبتكار و الإبداع ، و تكون أساسا متينا للميزة التنافسية.[1]

2_ نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي :

يتكون هذا النموذج من مراحل الخمس الآتية :

_ **مرحلة المعرفة الكامنة الغير مدركة** : و هذه المعرفة الكامنة غير واضحة و غير مفهومة بصورة جديدة و هي عادة تعبر عن لمة عابرة ، وانطباع أولي عن مفهوم جديد .

_ **مرحلة المعرفة المثالية :**

يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا و يجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة و التي تتعلق بالرؤى و النمادج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية و تكون ضمنية و يكون بلوغها و الوصول إليها في صورة غير واضحة ، و يمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة .

[1] بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري 2011 ، ص 23 .

_ مرحلة المعرفة النظامية :

تتعلق هذه المعرفة بالنظم الاساسية و إستراتيجيات حل المشكلات و تتعلق بالمبادئ العامة ، و بتعبير أخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيدا ، و هذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة و يجري استخدامها من أجل بناء النظم المستندة بالمعرفة .

_ مرحلة المعرفة الوافية :

هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة و بضاعة القرارات و هي معرفة تكون في أغلب الأحيان معرفة صريحة ، و تتعلق بدعم القرارات و الأعمال اليومية و تستخدم بصورة واضحة وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة .

_ مرحلة المعرفة العاملة الروتينية :

في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن تتمة هذه المعرفة ، و تستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات و شرح الأسباب .[1]

المطلب الثاني:عمليات إدارة المعرفة

يتباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات ومراحل إدارة المعرفة حيث يحدد توربان وزملاءه هذه العمليات بالآتي:إنشاء المعرفة الجديدة ،الاستحواذ عليها (بتحديد ما المعرفة ذات قيمة وبطريقة ملائمة). التقيم (وضع المعرفة الجديدة في سياق محدد)،حفظها وتوضيح صلتها ودقتها ،وأخيرا نشرها و أن تكون متاحة للأفراد الشركة حسب الحاجة وفي أي مكان ووقت ، وأما ديفيد بيكام فقد حدد عمليات إدارة المعرفة ،الجمع والحصول على المعرفة،استغلال المعرفة ،حماية المعرفة ،وأخيرا تقيم المعرفة.

ويتضح من العديد من التصنيفات أن خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من وجهة نظر عدد من الباحثين هي:[2]

–تكوين وتوليد المعرفة :

ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلاله للحصول على المعرفة وإقتناءها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية .ومفعوم المعرفة لا يعني الحصول على معرفة جديدة فحسب وإنما القدرة

[1] بوركوةمالك ، مرجع سابق ،ص 74 .

[2] نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة :المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات،مرجع سابق، ص100.

على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة وكذلك المزج بين المعرفة الصريحة والضمنية لتكوين معان جديدة من هذا المزيج.

-خزن وتنظيم المعرفة:

وهي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتسيير سبل استرجاعها ،حيث تعد هذه العملية مثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة ،وفي هذه العملية يبرز دور استخدم تقنية المعلومات في العديد من مراحل هذه العملية

-نقل ومشاركة المعرفة :

وتعني نشر و مشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب و الحوار ، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق و النشرات الداخلية و التعلم ، و المهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم

تطبيق المعرفة :

تشير كثير من الدراسات و الأبحاث بشكل ضمني إلى تطبيق المعرفة وذلك عن التطرق لتخزين المعرفة و توزيعها و ليس على أساس كونها عملية منفصلة ، و تطبق المعرفة من أجل انتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد قيمتها ، و يدخل ضمن تطبيق المعرفة مصطلحات الاستفادة منها واستخدامها و اعادة استخدامها ، يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة لاستعاملها في تنفيذ انشطة المنظمة .[1]

تطبيق المعرفة نشاط يقترب في خصائص من جهود استكشاف المجهول في القضاء الرعب حيث حيث لا حدود واضحة و لا نهايات مددة وقاطعة ، صحيح أن رحلة تطبيق المعرفة ليست غامضة بالكامل و إنما يمضي إليها أصحاب المعرفة من الخبراء و التقنين بوعي و إدراك عميق لمعالم التجربة الجديدة و لكنها من نمط التجارب التي تطرح أسئلة جديدة أو تقود إلى مفاجآت غير متوقعة نتعلم منها الكثير و نكتشف من خلالها حقائق علمية و انسانية جديدة .

و يمكن التمييز بين ثلاث آليات لتطبيق المعرفة بالمنظمة هي التوجيهات ، الروتين ، و فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا .

1 فوزية قديد ، فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2014 ، ص 44 .

- ✓ يقصد بالتوجيهات مجموعة من القواعد و الإجرءات و التعليمات التي وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء .
- ✓ الروتين يشير إلى وضع أنماط للأداء و موافقات للعمليات تسمح للأفراد لتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالأخرين .
- ✓ بناء فرق عمل ذات المهام المحددة ذاتيا ، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة و تتسم بعدم التأكد و لا يمكن أستخدام توجيهات أو الروتين بشأنها ، و في هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة التخصص المطلوب لحل المشكلة .
- ✓ إن تطبيق المعرفة دون المعرفة غاية إدارة المعرفة ، و يعني استثمار المعرفة ، فالحصول عليها و خزنها و المشاركة فيها أمور لا تعد كافية ، و المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة .
- ✓ وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها فالفجوة بين ما تعرفه و ما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال ، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة و تحويلها إلى التنفيذ .
- ✓ و يجب أن نشير هنا أن عملية تطبيق المعرفة لا تتم في فراغ و إنما من خلال تكامل بنيوي فاعل مع التعلم التنظيمي و نظم الذاكرة التنظيمية التي تعمل كمرجعية و منظور لتاريخها و سجل لانجازاتها واخفاقاتها في الماضي و الحاضر ، و طالما أن الذاكرة التنظيمية هي دالة لشخصية المنظمة فهي لا تنفصل عن أنشطة انتاج و تطبيق المعرفة حاضرا و مستقبلا .[1]

المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة

لقد أصبح معروفا في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية و هو ما قدمه نوناكا في دراسته " المؤسسات الخلاقة للمعرفة " عام 1991 ، و إن المؤسسات توظف هذين النوعين من خلال تبني الاستراتيجيتين متميزتين هما :

[1] فوزية قديد ، مرجع سابق ذكره ،ص 44_45.

1_ استراتيجية الترميز codification strategy : و التي تعتمد على المعرفة الصريحة بوضعها معرفة نمطية ، رسمية ، قابلة للوصف ، التحديد ، القياس ، النقل و التقاسم و يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات و قاعدة معرفة نمطية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع الأفراد من أجل الإطلاع عليها واستيعابها و توظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة .[1]

2_ استراتيجية الشخصية personalizationstrategy:

ترتكز المعرفة الضمنية و المعرفة غير قابلة للترميز القياسي و غير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه وهذه الاستراتيجية لا تلغي دور الحواسيب لكنها تعدها أدوات مساعدة في توصيل المعرفة ، و تطبق هذه الاستراتيجية من قبل الشركات الاستشارية مثل شركة ماكنيزي و مجموعة بوسطن الاستشارية (GBC).[2]

واعتمادا على نموذج نوناكا الذي تناوله سابق ظهرت إسهامات قيمة تربط إدارة المعرفة بسياسات المؤسسة أهمها:[3]

_ سياسات نمطية :

فالمؤسسة تحافظ و تنشر و تستخدم المعرفة دون إدراك لذلك ، و للمخاطر المحتملة ، و بالتالي هذه السياسة مرتبطة بسياق الإنتاج و غير نابعة من رغبة المدراء في الاهتمام بإدارة المعرفة .

_ سياسات رسمية :

إن إدراك المدراء لأهمية المعرفة يجعلهم يقومون بإدارتها يقومون بشكل فعال ، هذه السياسة تعد الأكثر انتشارا في المؤسسات اليابانية التي كانت محل دراسات " نوناكا " حيث لا تتوقف إدارة المعرفة على مستوى معين بل يتعداه ليشمل تنظيم المؤسسة كدليل على ضرورة التعلم و التحسين المستمر للمنتوجات .

[1] كمال العقاب ، إدارة المعرفة في المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 51 .

[2] بسهوة النذير ،مرجع سابق ، ص44.

[3] أحمد بن خليفة ، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة الوادي ، 2011 ، ص 37_38 .

خلاصة الفصل :

إن لإدارة المعرفة أثر كبير في فهم طبقة التحولات المعاصرة و التي غيرت من واقع نظام الأعمال ، و من أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول المعرفية في تحديد القيمة الحقيقة للمؤسسات .

إن إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المؤسسة، إذ يستند عليها في لإنتاج وخلق المعرفة لإنشاء القيمة و تحقيق الميزة التنافسية.

تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد وخزن و توزيع و تطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع و تحقيق الميزة التنافسية .

إن التطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن من خلال نظم إدارة المعرفة توفير معرفة حول قوى التنافس .

الفصل الثالث
الأداء

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في المنظمة، وذلك لان نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة.ولمعرفة مدى كفاءته تقوم المنظمة بتقييم الأداء والهدف منه هو مساعدة الشخص الذي يتم تقييمه تجسيد أدائه وزيادة انجازاته وتحفيزه على العمل ، لإضافة المزيد من النجاح إلى المكان الذي يعمل فيه ،كما انه يفيد الاعتراف ضمنا بكفاءة العاملين في انجاز مايسند إليهم من مهام وتقرير المقيم لالتزام مرؤوسه بإعمالهم ، والتقييم يعد إحدى الوسائل المقترحة لتطبيق مبدأ تبادل المنافع .فإذا اقتضت الحاجة بل أن التقييم الجيد المقنى به يمكن أن يؤدي إلى انتقال احد المؤدين من صفوف متوسطي الأداء أو ضعفائه إلى عداد المتميزين ، كما يضمن ولاء المؤدي.

المبحث الأول: أداء المؤسسة.

يحتل الأداء مكانة مهمة وأساسية في عمليات التسيير لدى المؤسسة فالهدف الأساسي لها هو الحصول على نتائج تستخدم وتتوافق مع رسالتها وللوقوف على ذلك يجب التوصل إلى مفهوم واضح للأداء وعناصره، كما انه يعتبر مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة من خلاله يمكن تحديد الاقتصاد على الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه إلا انه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره.

أولا– مفهوم الأداء:

يعتبر مصطلح أداء المؤسسة من المصطلحات المتداولة كثيرا في علوم التسيير منذ سنوات الثمانينات، فالعديد ممن الباحثين حاولوا تعريفه ومن بينهم Bouqin Kalika، ومع تطور النشاط الاقتصادي أصبح الاهتمام به متزايد من اجل تقييم نتائج المؤسسة، فليس من الأمر السهل وضع وتحديد الأداء، إذ طرحت العديد من وجهات النظر والتعاريف حول مفهومه، ومن بين هذه التعاريف نذكر:[1]

1 – يعرف الباحث الاقتصادي kalika الأداء بأنه الدرجة أو النسبة من الأهداف التي تحققها المؤسسة، وبهذا نجد أن الباحث يعرف الأداء بأنه الأهداف المحققة والتي توصلت إليها المؤسسة.

2 – كما عرفه نيكولاس (Nikolas) على انه "نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".

وفي هذا الصدد لابد من الإشارة إلى انه ليجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء كما أشار توماس جلبرت (Gelbert) إلى ذلك فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، وتصميم نموذج، أو التفتيش أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل(السلوك)،أي انه مخرج أو إنتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل.

3 –كما عرفت A.Bourguignon انه لا يوجد تعريف مفصل للأداء يمكن إسقاطه على جميع المؤسسات لذلك فان كل مؤسسة ملزمة بتقديم تعريف لهذا المفهوم على وفق خصوصياتها الداخلية والخارجية.[2]

---

[1] شادلي شوقي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2008/2007 ص91.

[2] مراد كواشي،" آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة"، مجلة العلوم الاقتصادية، ثلاثة وثلاثون، المجلد التاسع، تموز 2013 ص171.

4 – تعريف الأداء حسب (A.kherakhem) من وجهة نظر هذا الكاتب فان الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالإعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.[1]

ثانيا – عناصر الأداء:

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:[2]

* المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أي ما يملكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

* كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية والجسمية والفنية التي يبذلها الفرد في منتصف عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه.

* نوعية العمل: تشمل الدقة والنظام، الإنفاق، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

* المثابرة والوثوق: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

أن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج وتطويره والذي لا يتحقق إلا من خلال الأداء الأفضل للمستخدمين، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاث عوامل أساسية تتمثل في:[3]

– ثقافة وجهد العامل عن دافعيته مع قدراته وكذلك مع إدراكه للدور الموكل إليه، ومنه نفهم من هذا التفاعل انه لا يمكن بأي شكل من الإشكال إن يؤثر احد هذه العوامل لوحده على الأداء.

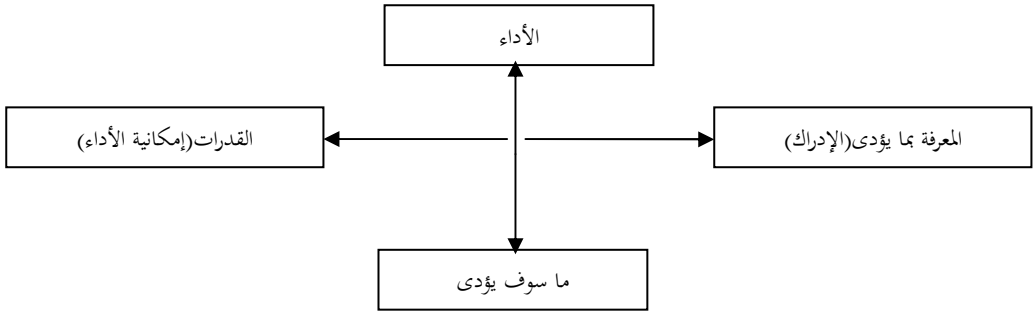
[1] الشيخ الداوي،" الأسس النظرية لمفهوم الأداء" مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010/2009 ص218.

[2] رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونلغاز، توزيع الوسط،البليدة، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007/2006، ص2-4.

[3] رابح يخلف، مرجع سابق ص4.

– كما أن هناك ثلاث مكونات للأداء تتمثل في الرغبة في العمل(الدافعية)، المقدرة على العمل بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل(1-3) الإطار العام لمكونات أداء العامل.



المصدر: رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونلغاز، توزيع الوسط، البليدة، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007/2006، ص03.

يمكن إدراج الشكل أعلاه في شكل معادلة الأداء، تمثل نتيجة امتزاج العوامل الثلاثة وتفاعلها فيما يلي:

الأداء = القدرات والمهارات × الدافعية ×إدراك الدور الوظيفي

المطلب الثاني :أبعاد الأداء ومحدداته.

هناك العديد من الأبعاد والمحددات المتعلقة بالأداء سوف نوجزها فيما يلي:[1]

أولا–أبعاد الأداء:

هناك أربعة أبعاد تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي، والبيئي.

* البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين، وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

[1] مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2012/2011 ص52،51.

* البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذ نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

* البعد الاجتماعي للأداء: يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى إن وجود الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات....الخ.

ثانيا – محددات الأداء:

هناك ثلاث عوامل تشكل محددات الأداء تتمثل في الجهد المبذول، والقرارات والخصائص الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهده يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتطوراته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارسها دوره في المنظمة.

إن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء:[1]

[1] ياسف حبيبة، اثر التنظيم على الأداء في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014/2013 ص 170.

[2] رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2000 ص 210.

– الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم(الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

– القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

– إدراك الدور والمهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلالهوتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.[2]

– بينما هناك من يضيف إلىإدراك الدور والمهمة(نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط(الجهد، القدرات، المهارات، ونمط الأداء)، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر ومحددات تخرج عن سيطرة الموظف ومن أهم هذه المحددات نذكر:[1]

- الوظيفة(متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمهارات المستخدمة.
- الموقف(بيئة التنظيم الداخلية): وما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمةالإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.[2]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.

إن الأداء بمختلف أنواعه وبمفهوم الكفاءة والفعالية يعتبر دالة بالغة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبا أو إيجابا، ولما كان تحسين الأداء سواء على مستوى الأنظمة الفرعية وعلى المؤسسة ككل، هو الهدف وراء اغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو ير مباشر فان الباحثين(كل حسب موضوع بحثه) سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصرهم على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الإيجابية وتقليص أثرها السلبية، منهم Danaldson الذي أورد القائمة التالية:[3]

---

[1] بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2007/2006 ص 11.

[2] بعجي سعاد، مرجع سابق ص11.

[3] عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة جامعة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، ص90.

- الهيكلة
- العملية الإنتاجية في حد ذاتها
- الإستراتيجية
- المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة(le context)
- القيادة
- الثقافة
- الخيارات التقنية
- أسلوبالإدارة

وغير بعيد عن هذه العوامل أوردKrager ما اسماه بالأجزاء(segmetnr) الستة للأداء والتي تتمثل في الأشخاص التي لها تأثير على سياسة المؤسسة، الفلسفة والثقافة(نظم القيم، الرموز، الأساطير...) الإستراتيجية، الأنظمة، كنظام المكافآت، التخطيط، الإدارة، الرفاهية، الإعلام، المحاسبة، طاقات الانجاز الكامنة، والعملية الإنتاجية.

كما يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الأداءإلى عوامل داخلية وأخرى خارجية:[1]

1 –العوامل الخارجية:

وهي العوامل التي تملك المؤسسة القدرة على التحكم أو السيطرة عليها وتتمثل في:

- **العامل السياسي:**

–وجود سياسات حاكمة لأعمال المؤسسة.

–مدى ملائمة السياسات مع أعمال المؤسسة.

–طبيعة النظام السياسي في الدولة.

–المناخ السياسي العام وأثره على المؤسسة.

العامل الاقتصادي:

–الموارد الاقتصادية للمؤسسة.

[1] بوعرار احمد شمس الدين، مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، 2007/2006 ص58.

-العمالة والبطالة وأثرها على المؤسسة.

-الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثره على المؤسسة.

-النظام الاقتصادي للدولة وأثاره على المؤسسة.

- **العامل الاجتماعي:**

-مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع.

-مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام.

-توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة سكانه.

-طبيعة العلاقات الإنسانية.

- **العامل التكنولوجي:**

-مدى المواكبة للتقدم التقني.

-اثر التقنية على أداء المؤسسة.

-مدى الاهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل.

-مدى توفر التقنية الحديثة في السوق.

- **العامل البيئي:**

-طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمؤسسة.

-نوعية السياسات والقيم والمعايير للمؤسسة.

-المجال الذي تتحرك فيه المؤسسة.

- **العامل القانوني:**

-وجود دستور ينظم شؤون الدولة والمجتمع.

-وضوح التشريعات والقوانين.

-الحقوق المدنية للمواطنين.

-المحاكم واستقلالية القضاء.

2 – العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي تخضع لإدارة المؤسسة وسيطرتها وهي بذلك تشكل نطاق لمراجعة العمليات نذكر منها:[1]

- **العنصر البشري:**

يشكل المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع جوانب عملية الإنتاج أما العوامل الأخرى فهي تؤثر بالدرجة التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته، كما أن نمو وتنافسية المؤسسة مرهون بمدى قدراتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها واتجاهاتها، ومدى الأهمية والغاية التي توليها للتنمية وتطوير العنصر البشري والعمل على تلبية طموحاته وأهدافه مع الأهداف الكلية للمؤسسة.

ومن اكبر التحديات التي تواجه مؤسسات اليوم إنما هي تحديات إنسانية والتي لا يمكن التغلب عليها إلا بإعادة الاعتبار للعنصر البشري، وما يرتبط ه من استراتيجيات تنظم الوظائف، وتطهير بنية العمل من عوامل عدم الرضا والعمل على تحقيق الوفرة في عوامل الدافعية.

- **الإدارة:**

تؤثر أساليب الإدارة على جميع الأنشطة فالإدارة هي التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة، الرقابة، وان إي ضعف أو قصور في أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتفويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

- **التنظيم:**

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات، وتقسيم العمل وفقا للتخصصات وإحداث التغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، كما أن التوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب هي كذلك عوامل من شانها أن تؤثر على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة ومستويات أعلى، ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات، وجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفقا للمتطلبات المتجددة.

- **بيئة العمل:**

يتحدد أداء الفرد في المؤسسة بشكل عام بعدة عوامل داخلية والتي تتمثل في العلاقات العامة وكذلك نظام الأجور والحوافز.

[1] بوعرار شمس الدين، مرجع سابق ص59.

- **طبيعة العمل:**

تتحدد طبيعة العمل في مدى أهمية الوظيفة التي يشغلها العامل أو الموظف في المؤسسة، ومقدار الفرص التي يملكها والتي تتمحور بشكل أساسي في النمو والترقية والإشباع الوظيفي المتوقع ، إذ إن إنتاجية الفرد تتحدد بعدة عوامل أهمها درجة الدافعية للعمل وولائه للمؤسسة .

- **العوامل الفنية:**

تعد العوامل الفنية عاملا مهما أيضا في التأثير على إنتاجية العامل الذي ينعكس على أدائه العام، فمعرفة استخدام الآلات والمعدات وتوفر مقومات العمل هي عوامل من شأنها أن تساهم في تحسن الإنتاجية واستمرار العمل وتحسن الأداء.[1]

[1] بوعرار شمس الدين، مرجع سابق ص60.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء المؤسسة.

يقوم العاملون في أية منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت. سياسة المنظمة عليها ، ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم ،نوع و مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم، وتصرفاتهم أثناء العمل ، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيهم .

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة ، تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد، تدعيم وتصحيح المهارات والملكات والسلوكات، كما تعتمد نتائج التقييم لإيجاد القرارات بسياسات وإجراءات ونظم ، الاختبار حجر الزاوية لسياسات الأفراد، فهي تؤثر على فعالية وكفاءة الجهاز الإداري ككل، كونها مساعدة على التغذية عن أداء القرار.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء.

أولا– مفهوم تقييم الأداء:

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لأخر ومن باحث لأخر في البداية لم يتم التوصل إلى تحديد تعريف مضبط لتقييم الأداء يجمع مختلف الآراء العلمية، وهذا ما تبينه هذه المفاهيم الأكثر تداولا لمفهوم تقييم الأداء .

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية.[1]

- كما انه يمكننا النظر إلى تقييم الأداء على انهPerformanceApparias على انه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستندة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات وتحديد 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 يتميز به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير.[2]

[1] نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2005، ص 22،21.

[2] زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للنشر، القاهرة،2001ص 15.

- يمكن تعريف تقييم الأداء على انه نظام يتم من خلاله تحديد مدى العاملين الذين تم اختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.

ويطلق على نظام تقييم الأداء تسميات أخرى مثل: "نظام تقييم الكفاءة" أو " نظام تقرير الكفاءة" أو " نظام تقييم العاملين" وأيا كان المسمى فهو يبقى تحديد مجرى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.[1]

- كما يمكن تعريف تقييم الأداءبأنه الطريقة الرسمية المنظمة لقياس أداء العامل وهو تطبيق شائع في الكثير من الشركات الكبرى، والى أي مدى تجده مفيدا في شركتك فإن هذا التقييم سوف يعتمد على حجمها وعلاقتها بالعاملين فيها.[2]
- إن عملية التقييم المؤسسي إحدى العمليات الهامة والضرورية عند الحديث عن الجودة والتخطيط والتطوير المؤسسي الفعال، فالتقييم المؤسسي يُعّرف على انه مجموعة الإجراءات التي يقوم بها فريق من المعنيين بهدف تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في أداء المؤسسين في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء.[3]

ثانيا– أهمية تقييم الأداء:

تكمن أهمية تقييم الأداء في ارتباطه بالعديد من سياسات وقرارات إدارة المنظمة وتأثير تلك السياسات أو القرارات على نتائج تقييم الأداء منها:[4]

- تخطيط الموارد البشرية فالمعلومات المتوفرة من خلال عمليات التقييم تعد مدخلاً هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة بالمنظمة والتي يجب أن تظهر بدورها الملامح والسمات الرئيسية للقوى العاملة وتقدير متطلبات المستقبل.
- أعادة تشكيل البناء التنظيمي ، إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشداً لهيكل التنظيم فبضوء الإمكانات المتاحة من القوى العاملة.
- اتخاذ قرارات الزيادة في الأجور والترقيات وإنهاء الخدمة ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية والحوافز وذلك من خلال استخدام المعلومات المرتدة من تقييم الأداء .

[1] احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2003، ص 371.

[2] كارن لافز، الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد، ط3، دار الفجر للنشر، القاهرة 2000، ص 60.

[3] محمد ذيب المبيض "فاعلية تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، الجامعة الأردنية 2013،ص 692.

[4] محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة 2006، ص 229،230.

- الحكم على مدى فاعلية الاختبار، فقرار اختيار فرد وتعيينه في منصب عمل معين يفترض أن أداء هذا الفرد المختار لهذا العمل أكثر فاعلية من أداء أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار.
- متابعة وتقيم التدريب ومدى استفادة الأفراد من برامجه ، فقرار تدريب الأفراد وتنميتهم يفترض أن أدائهم سيكون أكثر كفاءة بعد انتهاء برنامج التدريب عما كانوا قبله ،كما تعتبر نتائج تقييم الأداء أهم عناصر التكامل في مدخلات التدريب فقد يكشف تقييم أداء العاملين عن حاجة بعضهم إلى برامج تدريب (فنية، إدارية) محددة .
- تعديل سلوك واتجاهات الأفراد عن طريق استخدام تقييم الأداء كمعلومات مرتدة للفرد بصفة مستمرة، فتنتج له تعديل في سلوكياته و اتجاهاته،والإبقاء على السلوك الفعال.
- يؤدي تقييم الأداء القائم على أسس موضوعية وعادلة في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة ، فشعور العاملين بموضوعية التقييم وعدالته يساهم في رفع معنوياتهم مما يحفزهم على أداء عملهم بكفاءة.

لذلك يجب على الإدارة أن تحدد بكل دقة الاستخدامات الممكنة من البيانات التي تتوافر لدى التنظيم من قياس كفاءة الأداء فنتائج قياس الكفاءة تعتبر مؤشرا للجوانب السلبية والايجابية بالنسبة للعامل محل القياس مقارنة باحتياجات العمل ومن ثم يعتبر من إهمال أساليب الصالحة لتحقيق العمل الجيد والتقييم له فوائد كثيرة لكل من العاملين (رؤساء ومرؤوسين) والمنظمة.[1]

- تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة:[2]
  - أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته.
  - أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتصفهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم و ترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
  - إن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق والاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

[1] ريحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2013/2012، ص 88.

[2] عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، ط2، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2006، ص 103.

- أخيرا فإن شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقويم أن يظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها ، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج التقويم لأداء الموظف .

المطلب الثاني : أسس ووظائف عملية تقييم الأداء.

أولا– أسس تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من اعتمادها في تقييم الأداء في المنظمات منها:[1]

1– تحديد أهداف المشروع:

لكل منظمة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها لذلك ينبغي أو لا تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها ، فالتحديد الدقيق للأهداف المؤسسة الاقتصادية أمر مهم لأنه من الضروري تقييم أهداف المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المنظمة .

وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى مايلي:

- المجال التسويقي.
- مجال التجديد والإنتشار أو زيادة الإنتاجية .
- القيمة المضافة
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل
- الربحية
- أداء العاملين وتطويرهم
- المسؤولية إتجاه المجتمع
- الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

[1] عقيل جاسم عبد الله، مدخل تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، ط1،دار مكتبة الحامد، الأردن 1999، ص 194،195.

2- تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المنظمة:

إن إستمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية ، وبيان الموارد و الطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتنفيذها وكيفية الحصول عليها ، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل مكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة، إضافة

إلى مرونتها بغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة، حيث يقض أن تحدد الخطط التفصيلية في ضوء ما يلي:

- وضوح الرؤيا بالنسبة لتلك الأهداف بحيث تكون محدودة ويمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض والاجتهاد والحكم الشخصي.
- أن تغطي الأهداف جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المؤسسة
- ضرورة التنسيق بين أهداف النشاطات المختلفة للمؤسسة.
- أن يشترك في صياغة الأهداف واستيعابها وقبولها الأفراد الدين سوف يساهمون في تحقيقيها فمن حدود مسؤولياتهم.
- أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغيير الظروف إلى جانب الالتزام في تنفيذها عندما لا تتحد ظروف تحقيق هذا التنفيذ.

3- تحديد مراكز المسؤولية :

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أية مؤسسة إنتاجية أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات تحديد المسؤوليات.

تمركز المسؤولية هو الجهة المختصة في القيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في جدود الموارد الإنتاجية الموضوع تحت تصرفها

فعملية تقييم الأداء لا تقتصر على معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بل يتعدى ذلك إلى تفسير الانحرافات و تحليلها وتشخيص أسبابها ومن ثم ردها إلى الجهات المسؤولة عنها مما يستدعي تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولة وتحديدها بوضوح لكل مركز من المراكز.[1]

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في نشاط أهميته تتحدد من عاملين:[2]

[1] عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق ص195.

[2] عمر تيمجعدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2013/2012، ص 63.

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة الاقتصادية موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.
- إذا اقتصرت عملية التنظيم على دراسة الأداء الإجمالي للمنظمة فإن تقييم الأداء يشمل على مدى الأهداف المحددة ، وكذلك تفسير الانحرافات عنها وتحليلها بغرض التصرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

وضع معايير الأداء:[1]

قبل وضع معايير الأداء لا بد من دراسة البرامج التخطيطية وسبل تنفيذها بغية تحديد نوع المعايير المطلوبة لقياس الأداء ليس من السهل وضع المعايير لقياس الأداء ،حيث لابد من الدراسة والفحص لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية والبرامج التنفيذية التي وضعت على شكل موازنات تخطيطية شاملة للمراكز المسؤولة ومنفذي تلك البرامج في النشاط ككل لاختيار المعايير الملائمة لكل نشاط ومراكزها حيث أنها عديدة ومتباينة في طبيعتها ،حيث هناك المعايير المالية والاقتصادية و الاجتماعية...الخ .

لذا لابد من وضع معايير واضحة ومحددة طبقا لماهيتها ، وسبل اختبار معدلاتها ومدى ملاءمتها لقياس كفاءة الأداء، لكون قياس كفاءة الأداء في الأقسام الإنتاجية تختلف عن تلك في أقسام الخدمات وشؤون العاملين والإدارة نفسها حيث لكل مركز طبيعة خاصة بالنشاط وتتباين حسب تطور المشروع وتقادم الزمن.

ثانيا– وظائف تقييم الأداء:[2]

لتقييم الأداء العديد من الوظائف يهدف من خلالها إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء الكلي للمنظمة، وأهم هذه الوظائف ما يلي:

- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للمنظمة الكمية والنوعية، وذلك للتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المحددة لها مسبقا وللفترة المحددة استنادا إلى البيانات والإحصاءات التي توفرها الجهات المختصة حول سير النشاط الإنتاجي في تلك المنظمات ، علما أن البعض منها قد تلجأ إلى خفض أهدافها التي تخطط لتحقيقها من أجل جعل ما هو منفذ أقرب إلى ما هو مخطط تلاقيا للمسألة

[1] د.بوحنا عبد أل ادم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2005 ص 204،205.

[2] علاوي عبد الفتاح، اثر التغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2013/2012، ص 121.

والحساب الناجم عن ابتعاد المنفذ من المخطط، وعليه لابد من تحقيق عنصر الدقة في تحديد الأهداف المخطط لتحقيقها.

- الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام المنظمة بممارسة نشاطاتها وتنفيد أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات وأسبابها والعمل على إزالتها مستقبلا ، وهنا يجب التأكد من أن المنظمة قد استخدمت كافة مدخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة.
- البحث والتحري عن الحلول و الوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة بأقل التكاليف.

المطلب الثالث: مراحل وطرق تقييم الأداء.

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مجموعة من المراحل والطرق التي يجب مراعاتها عند تقييم الأداء كما يلي:

أولا– مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تمر بمجموعة من المراحل يمكن إجمالها فيما يلي:[1]

01- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات، المعلومات، التقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور.....وغير ذلك.

إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة ،لكن يجب إضافة مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات المشاط للمؤسسة.

02-تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

إنه لابد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختيار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها و الوصول إلى نتائج معينة.

03-إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على تشمل عملية التقييم العام للوحدة أي جمع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي دقيق يمكن الاعتماد عليه.

[1] عمر تمجعدين، مرجع سابق، ص64.

04-مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات:

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع مما ينعكس بظهور بعض الاختلافات.

ثانيا- طرق تقييم الأداء :[1]

هناك أكثر من طريقة لتقييم الأداءو غالبا ما يتم استخدام واحدة أوأكثر من طريقة تتمثل هذه الطرق في:

01-طريقة المقاييس المتدرجة :

تعتبر من أكثر الطرق استعمالا، نتيجة بساطتها، تقوم على أساس حرم مجموعة من الخصائص المراد تقييمها الجودة، النوعية.....الخ، ثم تحدي لتقيم كل خاصية بدءا من غير مرضية و جوهإلىالفائقة، و يتم تجميع المدرجات إلى تحصل عليها المؤسسة في جميع الخصائص، و رغم وضوحها إلاأنها تعتبر غير موضوعية.

02-طريقة المقارنات :

تتضمن هذه الطريقة ما يلي :

- طريقة الترتيب البسيط وفق هذه الطريقة يتم ترتيب أداء المؤسسات من الأفضلإلىالاسوء ، فان كان التقييم بالنسبة لعشر سنوات فيعطى رقم (1) لأحسن أداء مؤسسة و رقم (10) لأسوءأداء مؤسسة.
- طريقة المقارنة الثنائية وفقا لهذه الطريقة يتم مقارنة اداء المؤسسة خلال سنة معينة مع أداء المؤسسات المنافسة في نفس القطاع ، فإذا اخترنا مجموعة من خمس مؤسسات فيقارب أداء المؤسسة (1) مع المؤسسات الأربعة الباقية ، ثم المؤسسة (8) مع الثلاث[2]ة الباقون ، و هكذا حيث تطبق هذه المعادلة للحصول على عد المقارنات :

عدد المجموعات الممكنة $2N(N-1)=$

حيث N هو عدد المؤسسات

و عليه يمكن تقدير أداء المؤسسة إذ كان هو الأفضل أولا سواء في كل زوج عند المقارنة.

[1] قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2005، ص48،47.

[2] قديد فوزية، مرجع سابق ص48.

وتتميز هذه الطريقة بكونها سهلة و واضحة لكن يعاب عليها أنها تستغرق وقت طويل حسب عد المؤسسات المراد تقييم أدائها و كذلك صعوبة الحصول على نتيجة أداء المنافسين.

و على ضوء ذلك ، يمكن استعمال طريقة المقارنة الثنائية بمؤسسة واحة ، و تقييم أداءها خلال سنوات مختلفة و على حسب النتائج المحصل عليها نستطيع الحكم إن كانت المؤسسة أفضل أداء أو سوا أداء حسب السنوات السابقة.

03- طريقة التوزيع الاجبارى :[1]

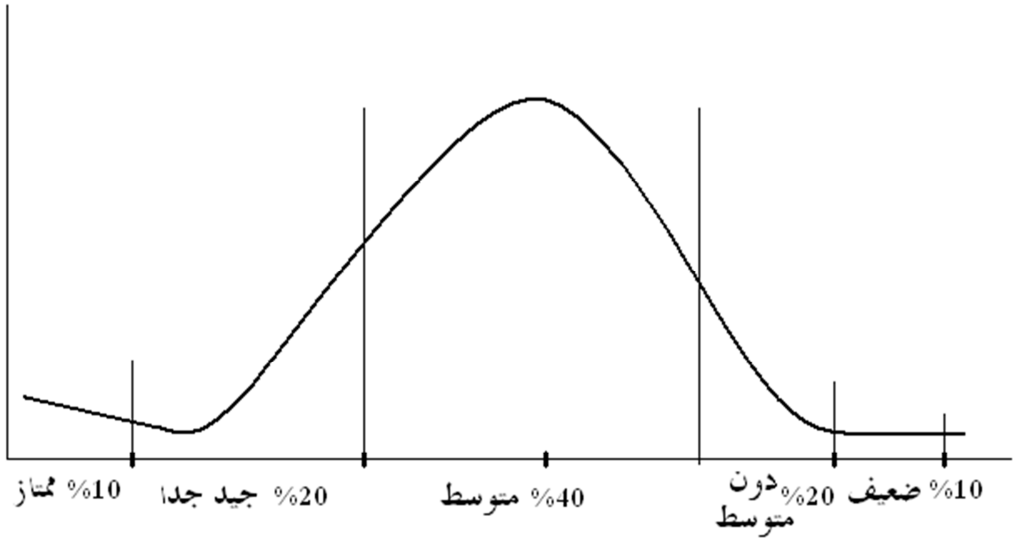
و تقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق بن محددة و هذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناءا على انجازهم حيث يرتكز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط و ذلك استنادا إلى الافتراض القائل بان نسبة قليلة من الأفراد تحصل على الترتيب الأفضل و نسبة قليلة أخرى تحصل على الترتيب الأدنى بينما باقي الأفراد يحصلون على الترتيب المتوسط ، ثم يتم كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة و يكون كل اسم على بطاقة واحة ثم يطلب من المقيم توزيع أدائهم على بطاقات صغيرة و يكون كل اسم على بطاقة واحة ثم يطلب من المقيم توزيع هذه البطاقات على مجموعات كما يلي :

- المجموعة الأولى 10 % أداء ضعيف
- المجموعة الثانية 20 % أداء اقل من المتوسط
- المجموعة الثالثة 40 % أداء مقبول (متوسط)
- المجموعة الرابعة 20 % أداء جيد
- المجموعة الخامسة 10 % أداء ممتاز

و تتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما في الشكل التالي:[1]

[1] باباه ولد ياسين، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2010/2009، ص 76،77.

الشكل رقم (2-3): نموذج عن التوزيع الاجبارى لأداء الأفراد



المصدر : حث إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار النهضة العمومية بيروت 2002 ، ص 374.

تتم هذه الطريقة و سرعتها في التطبيق إلا أنها تفترض أن كل مجموعات العاملين تنقسم إلى ضعيف و جيد جدا و متوسط و ممتاز و هذا الافتراض غير صحيح فقد نجد احد أداء العاملين في قسم من الأقسام ممتاز.

04-طريقة الترتيب:

تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الأفراد ، إذ يقوم المقيم يترتب المرؤوسين ، تنازليا وفقا لمستوى أداء الأفراد من الأفضل إلى الاسوء و ذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توافرها في فراد المجموعة و يمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه إذ من خلاله تتم المفاضلة بين الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشرة لاختيار أفضل الأفراد ثم الذي يليه حتى تتم عملية الترتيب للوصل إلى أسوء الأفراد في المجموعة.

05- تصميم خطة لإدارة الأداء (طريقة الإدارة بالأهداف) :[1]

كما أن عليك استغراق بعض الوقت لرفع خطة لتقييم الأداء و يتعين عليك أيضا استغراق بعض الوقت لإجراء البحث و التصميم الكافيين لنظام خاص بإدارة الأداء، وقد قمنا قائمة بعض الأسس التي يجب أن تستوفيها أثناء عملية التخطيط و هي:

- قبل تنفيذ الخطة يجب على الشركة التعبير عن أهم أهدافها و قيمها و من ذلك على سبيل المثال طرح هذا التساؤل لماذا تعمل الشركة ؟ و ما الذي تحاول انجازه ؟ يجب أن تعالج إحدى القيم التي يتم إرساؤها من خلال موقف الشركة تجاه موظفيها.

[1] بورك برس، سلسلة المتميزون الإدارية، تقييم الأداء،ط1، الشركة المصرية العالمية للنشر، لبنان 2007، ص 232،233.

- يجب الاتفاق على الأهداف التكميلية التي تتعلق بالأهداف الأساسية للشركة مع جميع الموظفين ، فلابد من قضاء بعض الوقت في معرفة ما يحفز موظفيك على إيجاد الطرق المناسبة للربط بين الأهداف.
- اتخاذ قرار بشان عدد مقابلات تقييم الأداء التي يحدها كل مدير مع موظفيه طبقا لجدول معروف و قد تربط هذه المقابلات بالعائد ربع السنوي ، كما يمكن أن تتم بشكل نصف سنوي
- يجب اتفاق المديرية و الموظفين على معايير الأداء لكل موظف يتم تقييمه، فهناك تساؤلات: ما شكل النجاح ؟و خل يستطيع اى شخص من خارج الشركة أن يراقب الموظفين أثناء العمل للتعرف على أنواع التعريفات التي تحاول قياسها أو تشجيعها.
- تدريب الموظفين و تعليمه كيفية عمل البرنامج مع التركيز على الجزئية الخاصة بالحوار الثنائي في البرنامج حيث يجب تشجيع الموظف على تقديم التغذية المرتدة و التقييم للمدير.
- يتم وقع نماذج تستخدم في مقابلات التقييم إذا كانت هناك رغبة في ذلك.
- يتم الترويج للبرنامج في الشركة و مراقبة التطبيق الثابت و المستمر له.
- إذا كان هناك قوة بين أداء الفعلي و معايير الأداء الموضوعة ، فان هذا يستدعى تحدي الاحتياجات التدريبية و توفير التدريب المناسب.
- يجب مساعدة الموظفين على تحديد المقومة أو الشخصية المنطلقة في الأداء.

المبحث الثالث: اثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة:

لقد تبين لنا مما سبق أن للمعرفة KNOWLIDGEدورا كبيرا و أهمية واضحة على أداء و فاعلية أنشطة منظمات إدارة الأعمال ، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذه الموارد يوما بعد يوم أن ظهر تأثيره الواضح و الكبير على الأداء المنمى في الإبعاد المختلفة بالأفراد و العمليات و المنتجات (المخرجات) OUTPUTبالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة ، و نبينأدناه اثر الإدارة المعرفية على أوجه الأداء المنمى و أبعاده الرئيسية.

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المؤسسة:

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة ، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم (LCARNING) لديهم و ذلك من خلال بعضهم لبعض و كذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة و بالتأكيد أن هذا التعلم يقضى تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد و يمها بقدرة كبيرة على التقي استجابة لمتطلبات السوق و التطور التكنولوجي.

أما الطريقة الثانية التي تمارس بها الإدارة المعرفية تأثيرها على العاملين في المؤسسة هو جعلهم أكثر مرونة في التعلم و في حل و معالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة ، ذلك لان إدارة المعرفة تساعد العاملين في المؤسسة على التعلم و الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم و تحفظاتهم المختلفة ، و يتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ، و مج المعرفة و جعلهم متفاعلين اجتماعيا و مشاركين في التطبيقات.

و في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الأخر ، فان كافة العاملين سوف يتقدمون المعلومات و المعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي و مواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا ، حيث أن مهاراتهم و قدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة و استجابة للتغيرات المفاجئة و أكثر ميولا لها و هنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة داخل المؤسسة للعاملين.[1]

[1] حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 79.

المطلب الثاني: اثر إدارة المعرفة على المنتج و العمليات

تؤثر إدارة المعرفة تأثير واضحا و فعالا على تطوير و تحسين العمليات و الفعاليات المختلفة داخل المؤسسة وأيضا على المنتجات و المخرجات النهائية التي تقمها.[1]

1- اثر إدارة المعرفة على المنتج

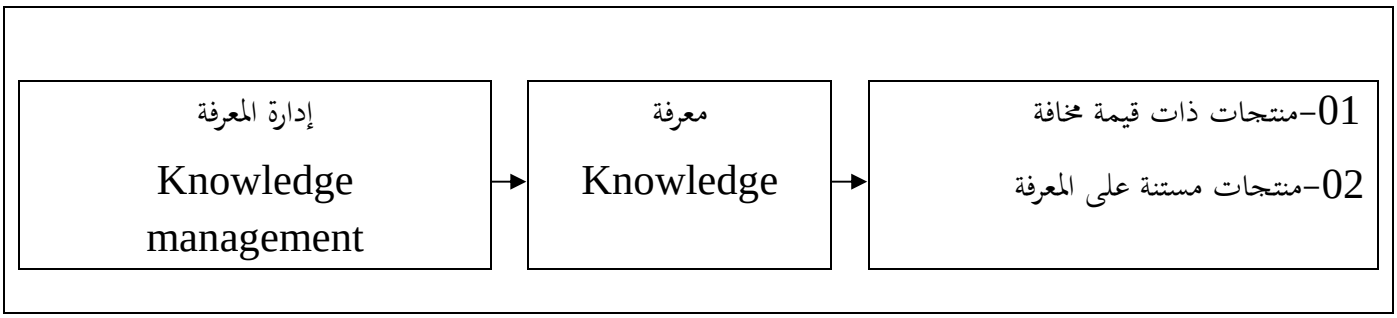
تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات و المخرجات النهائية المختلفة إلى تقدمها المؤسسة و خاصة في سوق المنافسة الحادة و يمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما :

1- اثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة (value– addzdproducts).

2- اثر إدارة المعرفة على المنتجات المسندة على المعرفة (kowledgebasedProduct).

مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتى أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة كما مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): اثرإدارة المعرفة على المنتج والعمليات.



المصدر : حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية ، دار إثراء للنشر و التوزيع ط1 ، عمان 2008 ص 81.

حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقيم المنتجات الجدية و كذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة و المثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرية العاملين فيها إجراء التحسينات و التطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين (5-7 %) و تتمثل هذه التهيات بالمتغيرات التي تطرأ على المعاير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية و النوعية أو معدات استهلاك الطاقة و غيرها من المؤثرات و في ضوء هذه التوجيهات يلجا المديرون إلى البحث عن نقل التطبيقات.

[1] حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص82،81.

و ذلك باستخدام قاعة البيانات و الموارد المعرفية المطلوبة (وفى بعض أحيان اللجوء إلى انتشار داخل المؤسسة) بقية تحقيق هذه المؤشرات

و تؤثر إدارة المعرفة من جانب أخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال دقة المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية و المتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات و تكنولوجيا المعلومات و الوسائل التقنية الأخرى.

2- اثر إدارة المعرفة على العمليات

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير و تحسين العمليات و الفعاليات المختلفة اخل المؤسسة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج و التسويق، الأفراد، المالية إضافة إلى أنشطة الثانوية (الساندة).[1]

و يمكن إيجاز هذه الآثار من خلال أبعاد الثلاثة الرئيسية كما يلي:[2]

*فعالية العمليات

كي تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار و تنفيذ العمليات الأكثر مناسبة و ملائمة لأعمالها ، لان إدارة المعرفة الفاعلة تباع العاملين في المؤسسة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية و الضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية و هذا ينتج عن الحاجة إلى تحديث الخطط و جعلها أكثر استقرار و بالمقابل فان إدارة المعرفة الضعيفة تؤدى إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة لان خطر تكرار الأخطاء يبقى عاليا.

*كفاءة العمليات

إدارة المعرفة بصورة فاعلة تمكن المؤسسة من أن تكون منتجة أكثر و كفاءة من خلال:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة و الانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحيات السوق.
- تجنب الدخلاء الذين يبدعون للحصول على المعرفة من ون مساعدة الآخرين و تطويرهم.
- تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات و الوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

[1] حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص80.

[2] مبارك بوعشة، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، الملتقى العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان اللبنانية، 15.17 ديسمبر 2012، ص15.

4-الابتكار في العمليات :

بمقور المنظمات تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الانتشار في المؤسسة و ق و جدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني و بالتالي مساندة الابتكار .

المطلب الثالث: اثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة.

- تؤثر إدارة المعرفة و بشكل كبير على الأداء المؤسسي العام للمؤسسة حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين :
- الآثار المباشرة على الأداء المؤسسي حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير و ابتكار المنتجات الجيدة التي تؤدى إلى زيادة الفوائد و الأرباح ، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار.
- الآثار غير المباشرة على الأداء المؤسسي : تنتج عادة من فعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المؤسسة و استراتيجياتها أو مع الفوائد و التكاليف و مثال على ذلك استعراض القيادة الواعية مع الضالة التي بدورها تؤدى إلى زيادة ولاء الزبون للمؤسسة مما سبق ممكن القول أن إدارة المعرفة و تطبيقاتها المختلفة تنعكس على أداء المؤسسة بآثار ايجابية مختلفة بمكن إيجازها فيما يلي :
- تحسين عملية اتخاذ القرار
- تحسين مستوى الاستجابة للزبائن
- تحسين مستوى كفاءة الأفراد و العمليات
- تحسين الإبداع
- تحسين المنتج

و من خلال ذلك يمكن القول أن مؤسسات الأعمال يجب عليها أن لا تختلف في مواكبه ركب إدارة المعرفة و المبادرة السريعة للاستثمار في هذا المجال لان ذلك يحقق لها مستثمرة واسعة جدا و أن مؤسسات التي تحمل هذا الجانب سوف تتحمل خسائر في العائد و الزبائن و الأسواق.[1]

[1] بوعشة مبارك، مرجع سابق، ص15.

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال ماتم تقديمه في هذا الفصل أن الأداء يمثل انعكاسا لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها واستغلالها بكفاءة وفعالية في رفع من أداء المؤسسة وكفاءة أدائها وذلك باستغلال المعرفة المجبذةفي عقول الأفراد كما أن المؤسسة تلعب دور كبير في تجسيد إدارة المعرفة والعمل على نشر الثقافة المعرفية وذلك من خلال القادة ونشر الوعي والإدراك بأهميتها من خلال تحفيزهم كما تمكن من التعلم وكسب المعارف الجديدة وذلك من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الإبداع والابتكار ، هذا يعني أن مفهوم الإدارة المعرفية يمكن اعتباره قمة ما توصل له الفكر الإنساني في ظل المجتمع المعرفي .

وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا وفعالا في تطوير وتحسين العمليات والأنشطة داخل المنظمة.

الفصل الرابع
دراسة مؤسسة بوفال "وحدة المضخات"

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري والذي تناولنا من خلاله الإطار النظري لكل من اقتصاد المعرفة وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي ، في الفصل الأول والثاني والثالث على التوالي ، فسوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى اثر إدارة المعرفة على رفع أداء وحدة المضخات ، وذلك من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع ، إذ تعتبر مؤسسة بوفال "مؤسسة الصمامات والمضخات الجزائرية " بالبرواقية من اكبر المؤسسات على المستوى الوطني والمحلي ، وهي من اكبر المؤسسات المتخصصة في إنتاج الصمامات والمضخات ، والتي تمون قطاعات حساسة كقطاع المحروقات ، وقطاع الري والقطاع الزراعي .

المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة بوفال .

اعتمدت الجزائر بعد الاستقلال سياسة تنموية بعد الاستقلال سياسة تنموية من اجل مواكبة العصر بتطوراته الاقتصادية وغيرها، فانتهجت بذلك النهج الاشتراكي بإتباع المخططات الثلاثية والرباعية.....الخ.

من بين الهياكل الكبرى التي أنشأت في تلك المرحلة نجد المناطق الصناعية المنتشرة عبر المستوى الوطني ، ومنها مركب الصمامات والمضخات ، حيث اقترح انجاز هذا المشروع من طرف الحكومة 1969 ببلدية البرواقية ولاية المدية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول المؤسسة والتعرف بها.

سوف نتناول في هذا المطلب تقديم لمؤسسة بوفال وذلك من خلال تقديم لمؤسسة بوفال وذلك من خلال تقديم لمحة تاريخية للمؤسسة ثم التعريف بها مع ذكر وظائف وأهداف المؤسسة وأخيرا الهيكل التنظيمي لها .

01 – لمحة تاريخية على مؤسسة بوفال :

إن مؤسسة بوفال ليست وليدة الساعة ، وإنما هي نتاج عدة تطورات تزامنت والبرامج الاقتصادية المنتهجة من طرف الحكومة من فترة إنشاء المؤسسة إلى يومنا هذا ، ويمكن إبراز تاريخ المؤسسة من خلال اللمحة التاريخية الآتية :

نشأت المؤسسة الأم بوفال في سنة 1970 تحت مسمى المؤسسة الوطنية للبناء الميكانيكي "SONAKOM" وبالضبط في جويلية 1970 ، وذلك بموجب الأمر رقم 67-150 المؤرخ في 9 أكتوبر 1967 م ، كما انشأ مركب تابع لها للمضخات والصمامات في المنطقة الصناعية بالبرواقية بمساحة تقدر بـ : 32 هكتار ، بموجب مرسوم رقم 71/14 المؤرخ في 1971/11/16 ، حيث تم تدشينه في يوم 1976/04/29 م ، من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين ، وكان يضم آنذاك حوالي 3000 عامل ، وقد كان تركيز المؤسسة SONAKOM في هذه المرحلة على المشاريع المنطلقة بالميادين الفلاحة والنقل والمعدات ، والتي كانت تمثل الأولوية في سبيل تسيير البلاد والنهوض بالاقتصاد الوطني .

وفي سنة 1982 ، وفي إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، والقاضي بإعادة هيكلة الشركة الوطنية SONAKOM ، لتصبح مؤسسة بوفال تابعة للمؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري ENPMH بموجب المرسوم رقم 83/1 ، المؤرخ في 1983/01/01 م ، حيث استلم المشروع في 1982/03/09 ، لتبدأ

في العمل والاستغلال في تاريخ 1982/11/02 ، وكان التسليم النهائي في ديسمبر 1984 ، لتكون بذلك من المؤسسات السابقة في مجال البحث وإنتاج عتاد الري على مستوى المغرب العربي .

ونتيجة التحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر مع بداية منتصف التسعينات ولانتقال من الاقتصاد الاشتراكي إلى الاقتصاد الحر ، ووفق البرنامج الحكومي آنذاك وبقرار من المؤسسات القابضة والمجلس الوطني لمساهمة الدولة ووزارة الصيانة ، حدثت تغييرات جذرية للمؤسسة من ناحية الهيكل التنظيمي والاستقلالية المالية ، وأصبح اسمها الجديد والحالي الممثل في مؤسسة مضخات وصمامات الجزائر" POVAL" ، اختصارا لتسميتها بالفرنسية "POMPE VANNE ALGERIENNE " ، وذلك في 5 أوت 1997 ، برأس مال اجتماعي يقدر بحوالي 120 مليار دينار جزائري ، وكانت تظم آنذاك حوالي 1400 عامل ، ومقسمة إلى ست وحدات إنتاجية متخصصة هي :

- وحدة المسبك بالبرواقية .
- وحدة الصمامات بالبرواقية .
- وحدة المضخات بالبرواقية .
- وحدة الصيانة بالبرواقية .
- وحدة المضخات بالرويبة .
- وحدة المضخات ببراقي.

بالإضافة إلى الوحدات المركزية بالجزائر العاصمة .

02 – التعريف بمؤسسة بوفال :

هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بحوالي 3.289.547.000.00 دج وتركيبة بشرية تقدر بحوالي 920 عامل وتظم أربعة وحدات :

- وحدة المضخات بالبرواقية .
- وحدة الصمامات بالبرواقية .
- وحدة المسبك بالبرواقية .
- وحدة الصيانة بالبرواقية .

بالإضافة إلى الوحدات المركزية بالرويبة، في حين تقع جميع الوحدات الأخرى بالمنطقة الصناعية لبلدية البرواقية.

إذ يتمثل نشاط مؤسسة بوفال في إنتاج وتطوير وتسويق المعدات الهيدروليكية ومكوناتها وملحقاتها والمساهمة في تغطية الاحتياجات الأساسية الثلاثة من أهم القطاعات الإستراتيجية في الجزائر وهي القطاع الزراعي وقطاع الهيدروليك والمحروقات .

وهي تتميز بمطابقة متوجاتها للمعايير الدولية باعتبارها متحصله على شهادة الايزو ISO 9001 الصادرة في 2008 ، وذلك في أكتوبر 2008م ، وهي تقوم بإنتاج المنتجات التالية :

- مضخات افقفية ، عمودية ، غاطسة .
- مجمع مضخات كهربائية ومحركية .
- مضخات وحمامات النفط .
- معدات مكافحة الحرائق.
- ملحقات الأنابيب .
- معدات الطرقات .

مختلف الصمامات الهيدروليكية

المطلب الثاني : أهداف ووظائف مؤسسة بوفال .

01- أهداف المؤسسة :

تعمل مؤسسة بوفال على تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :

1- تلبية متطلبات السوق الوطنية بمختلف منتجات الصمامات والمضخات وملاحق الأنابيب وتزويد احتياجات أهم قطاعين في الاقتصاد الوطني والمتمثلين في قطاع المحروقات وقطاع الري .

2- العمل على تحقيق نسبة تطور تقدر بـ 8% والعمل على تعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

وذلك من خلال إستراتيجية التسويق عن قرب وهذا بالاعتماد على شبكتها التجارية والمتمثلة في مختلف وكلائها المعتمدين عبر إنحاء الوطن.

3- العمل على تخفيض نسب المواد نصف مصنعة المستوردة، من خلال محاولة القيام بتصنيعها داخل المؤسسة.

4- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني .

5- تحقيق الربح وتنمية حصتها السوقية وتحقيق البقاء والاستمرارية.

02- وظائف المؤسسة :

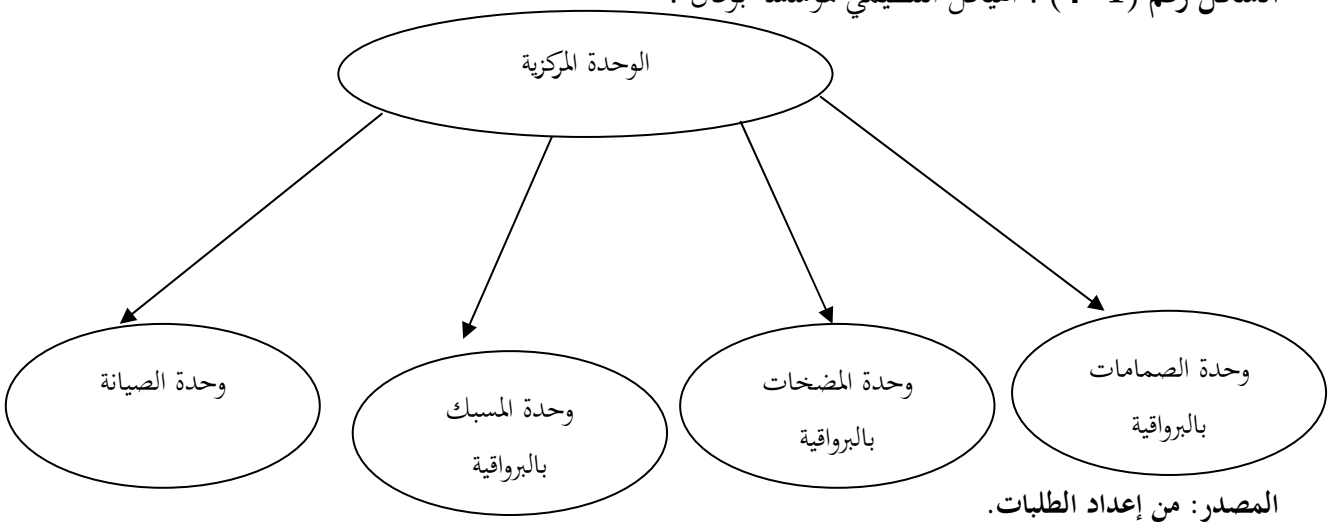
منذ زمن بعيد والمؤسسة بوفال تهتم بتسويق وتطوير المنتجات والمعدات الهدروليكية ومكوناتها وملحقاتها ، فهي مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، كونها تقوم بتحويل مجموعة من المواد الأولية والنصف مصنعة إلى منتجات تامة ، متمثلة في مختلف أنواع الصمامات والمضخات ، كما أن مؤسسة بوفال تقوم بوظيفة التسويق والتي من خلالها تقوم بتطبيق استراتيجياتها المعتمدة على تقسيم وتنويع منتجاتها ، ومن ثم تسعيرها وترويجها وتوزيعها عبر مختلف أنحاء الوطن من خلال وكآلائها المعتمدين ، وهذا بما يلبي حاجات ورغبات زبائنها ويعزز مكانتها في السوق .

وهي كذلك تقوم بوظيفة الشراء والتي من خلالها تقوم بتزويد الوظيفة الإنتاجية بمختلف المواد واللوازم التي تحتاجها في عملية الإنتاج ، كما تقوم المؤسسة بتقديم خدمات مابعد البيع من خلال إصلاح وصيانة المنتجات المباعة ، وهذا من خلال فترة الضمان

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال .

يتمثل الهيكل التنظيمي في البناء التنظيمي للمؤسسة بما يحتويه من وظائف ووحدات إدارية مخولة بانجاز مجموعة من الإعمال والأنشطة التي تساهم من خلالها في تحقيق أهداف المنظمة كما يبين الهيكل التنظيمي خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات والإجراءات الداخلية المتبعة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ، والمخطط الأتي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال .

الشكل رقم (1-4) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال .



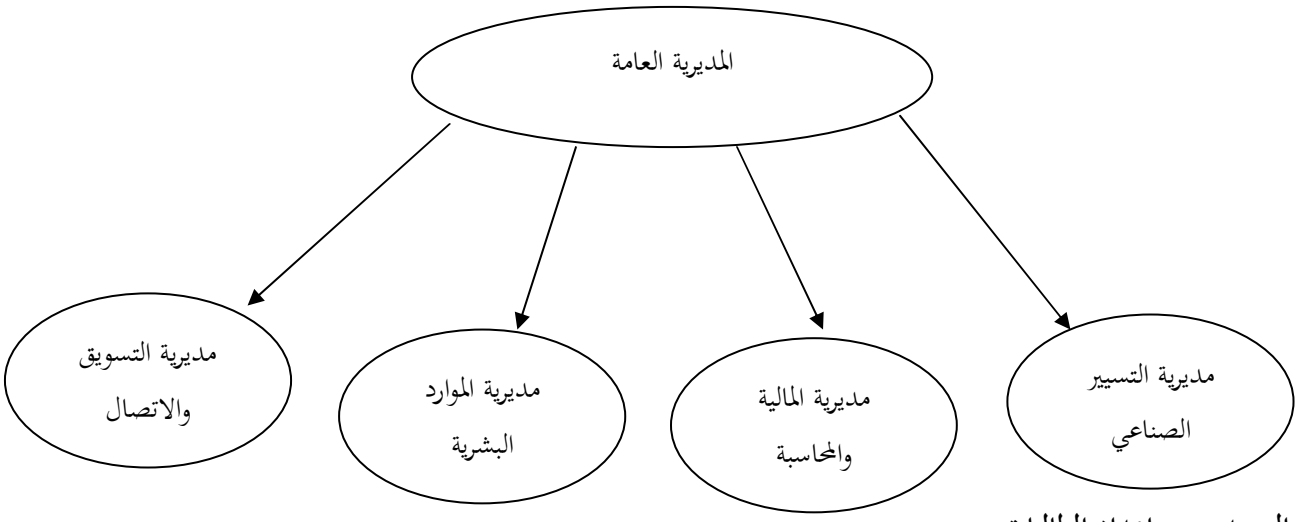
المصدر: من إعداد الطلبات.

*** تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال :**

أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال يحتوي على أربعة وحدات إذ لكل وحدة مهام تقوم بها وتتميز كل وحدة بالتسيير الذاتي لأمورها الداخلية العادية ، عدا القرارات الهامة والإستراتيجية يتم اتخاذها من قبل الوحدة المركزية التي تتحكم في هذه الوحدات .

1- الوحدة المركزية :تقع الوحدة المركزية بالمنطقة الصناعية بالروبية ، وتكمن مهامها الرئيسية في الإشراف على جميع وحدات المؤسسة ، وحدة المضخات ، وحدة المسبك ، وحدة الصمامات ووحدة الصيانة ، من خلال تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالاستثمارات وتطوير عمليات الإنتاج والتسويق والتخزين والنقل وهذا بالتنسيق مع مدراء الوحدات ، وتتكون الوحدة المركزية من خمسة مديريات يوضحها الشكل الأتي:

الشكل رقم(2-4) مكون الوحدة المركزية.



المصدر: من إعداد الطالبات.

أ – المديرية العامة: وهي تتكون من المدير العام للمؤسسة والمساعد القانوني وأمنية السر والمساعد القانوني ومساعد الإعلام الآلي ومساعد التدقيق ومراقبة التسيير وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تحديد الأهداف والاستراتيجيات .
- تامين الاتصال والتنسيق.
- توثيق وحفظ الوسائل المتعلقة بالمؤسسة.
- الحرص على تطبيق نظام الجودة .

ب– مديرية التسيير الصناعي: تتمثل مهامها في:

– تحديد الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بإنتاج مختلف الوحدات .

– تحديد أجال كل طلبية حسب أهميتها .

– تاما الوثائق المالية بمختلف الوحدات.

ج – مديرية المالية والمحاسبة : وتتمثل مهامها في :

– صناعة السياسات المالية والمحاسبية .

– التحكم في برمجية إعمال المؤسسة، وتامين مراقبة الخطة المالية.

– تسجيل حسابات وعمليات المؤسسة في الوثائق المحاسبية .

د – مديرية الموارد البشرية : وتتمثل مهامها في مايلي :

– إعداد إجراء اختيار التوظيف للأفراد .

– تسيير أفراد الوحدة المركزية وذلك من خلال توفير شروط العمل وتحديد توزيع الأجور .

– إعداد سياسات التكوين ورسكلة أفراد المؤسسة .

هـ – مديرية التسويق والاتصال: وتتمثل مهامها في:

– وضع إستراتيجية الأسعار والتوزيع والتخزين وخدمات ما بعد البيع.

– العمل على تلبية رغبات وحاجيات الزبائن .

2 – وحدة المضخات :

تقع وحدة المضخات في المنطقة الصناعية بالبرواقية شرق بلدية البرواقية ، بدأت الوحدة في النشاط سنة 1981 ، ويتمثل نشاطها بإنتاج مختلف المضخات الموجهة لتلبية حاجات مختلف القطاعات ، من قطاع المحروقات ، والقطاع الزراعي ، والقطاع الصناعي وقطاع البناء وصرف المياه القذرة .

وتتكون من ما يقارب 210 عامل، وتقدر طاقتها الإنتاجية بحوالي 30000 مضخة في السنة، وما يقارب 440000 ساعة عمل في السنة وتقوم الوحدة بإنتاج:

– مضخات أفقية أحادية الخلية ومتعددة الخلايا .

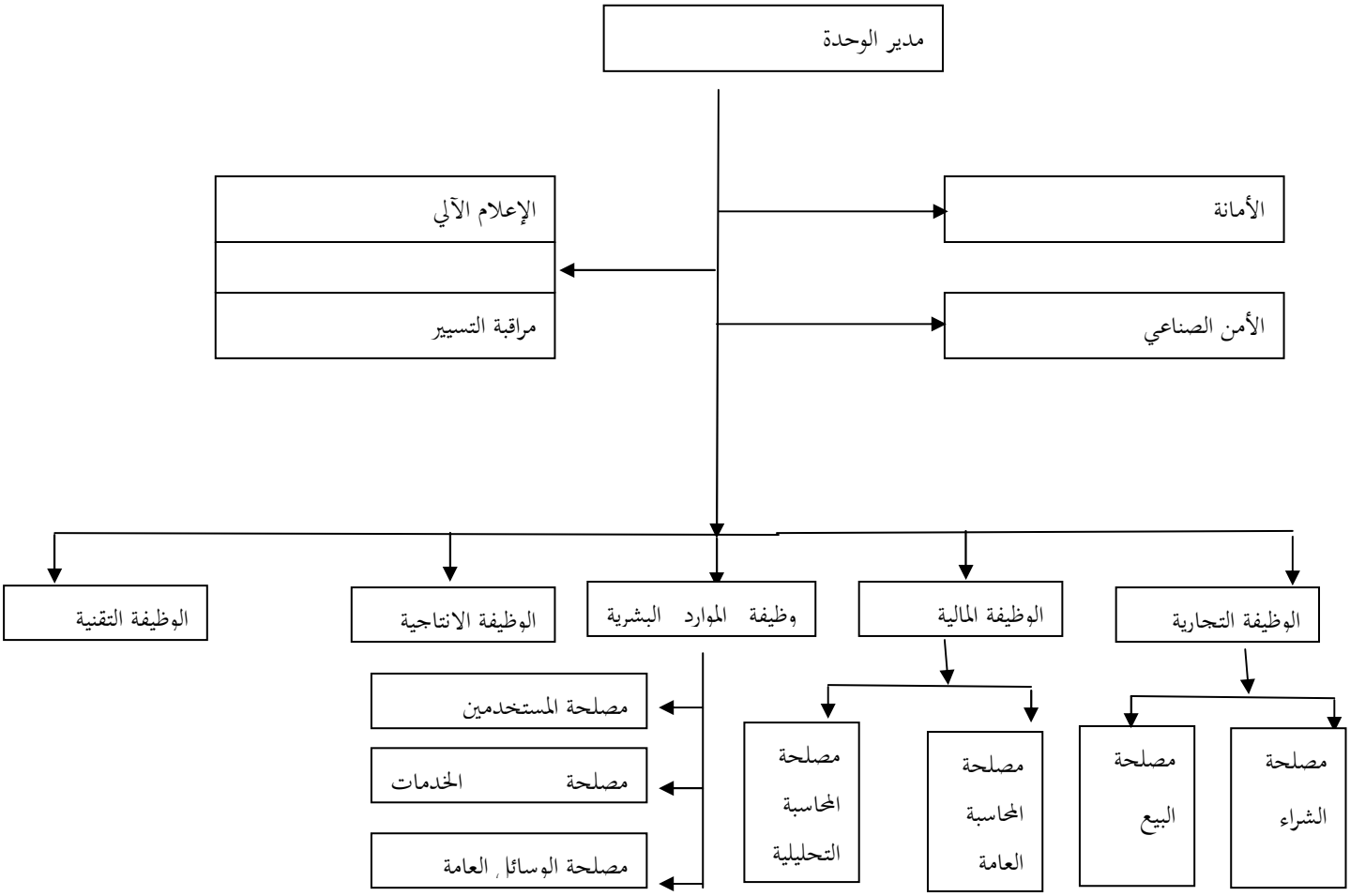
– مضخات التطهير.

– مضخات عامرة للحفر .

- مضخات غاطسة.
- مضخات كهربائية عمودية.
- مضخات مائية للسقي الذاتي .

وهي تضم خمس وظائف وهو ما يبينه الهيكل التنظيمي للوحدة الذي يوضحه الشكل الأتي:

الشكل (3-4) الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات .



المصدر: رئيس مصلحة الموارد البشرية لوحدة المضخات.

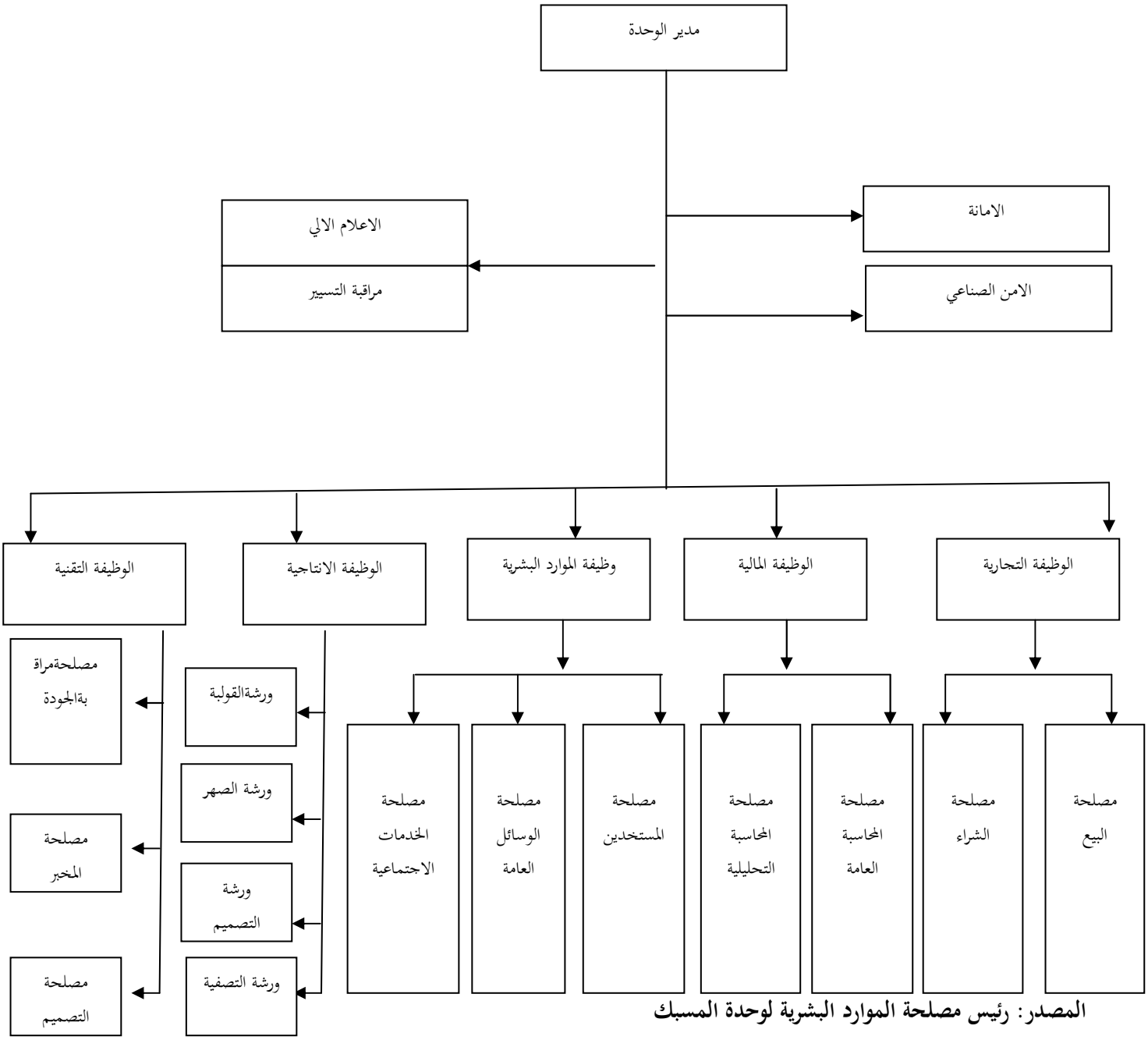
3 – وحدة المسبك :

تم إنشاء هذه الوحدة بموجب اتفاقية مع المؤسسة الألمانية "investexport" أبرمت سنة 1970م ، وتم الانتهاء من انجازها وبداية النشاط فيها في نهاية السبعينات ، ويتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الهياكل الخاصة بالصمامات والمضخات التي تزود بها وحدتي الصمامات والمضخات ، كما تقوم بإنتاج معدات الطرقات و

الصناعات الميكانيكية والمنتجات الخاصة بشبكة صرف المياه من معدات وملاحق ، وهي تحتوي على أربعة ورشات متمثلة في ورشة الصهر ، ورشة التصميم ، وأخيرا ورشة التصفية .

وتظم حوالي 225 عامل ، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 6000 طن سنويا ، وتظم الوحدة خمسة وظائف كما يبينها الهيكل التنظيمي للوحدة الذي يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (4-4) الهيكل التنظيمي لوحدة المسبك .



المصدر: رئيس مصلحة الموارد البشرية لوحدة المسبك

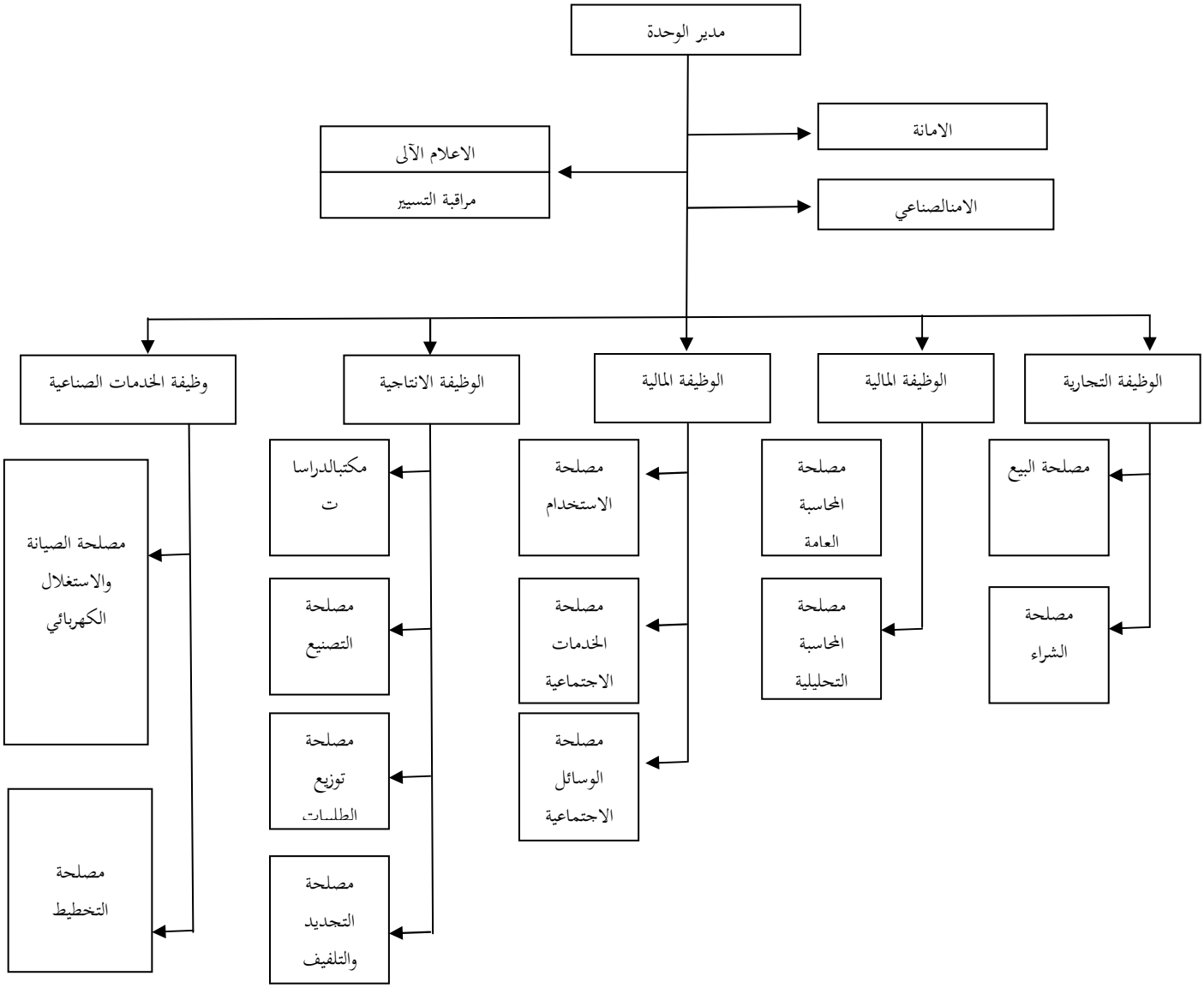
4 – وحدة الصيانة :

تقع وحدة الصيانة بالمنطقة الصناعية بالبرواقية ، وكانت بداية أشغال انجازها سنة 1982 وتم استلامها سنة 1985م ، إذ تقوم بصيانة التجهيزات والآلات الإنتاجية لوحدات مؤسسة بوفال ، والمتمثلة في وحدة المضخات ، وحدة الصمامات ، وحدة المسبك ، وتقوم الوحدة بأربعة نشاطات تتمثل في التصنيع ، التجديد ، التلفيف ، والبناء الحديدي وتظم 10 ورشات و 63 عامل ، كما تبلغ طاقة إنتاجها بحوالي 11000 ساعة في السنة ، تتوزع بنسبة 80% على مختلف وحدات بوفال ، و 20% على السوق المحلية الجزائرية وتقوم وحدة الصيانة بالمهام الآتية :

- صيانة التجهيزات والآلات الإنتاجية لباقي وحدات المؤسسة .
- تجديد تجهيزات المسبك الميكانيكية.
- صناعة اللوالب الطلفة لصناعة البلاستيك .
- إقامة بعض التجارب في المجال الميكانيكي والكهربائي والهيدروليكي.
- إنتاج بعض قطع الغيار .

وتضم الوحدة خمسة وظائف كما هو مبين في الهيكل التنظيمي للوحدة الذي يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-5) الهيكل التنظيمي لوحدة الصيانة .



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين لوحدة الصيانة.

المبحث الثاني : دراسة حالة وحدة المضخات بالبرواقية GPU .

تعتبر وحدة المضخات بالبرواقية من أهم الوحدات الإنتاجية لمؤسسة بوفال "POVAL" فالمبيعات التي تحققها منتجات هذه الوحدة تمثل 60% من رقم الأعمال الذي تحققه الوحدات الإنتاجية الأخرى للمؤسسة مجتمعة لهذا تتسم دراسة الحالة التي تدعم جهود هذا البحث في هذه الوحدة الإنتاجية وعليه لا بد من تعريفها وتوضيح المستويات التنظيمية لهذه الوحدة الإنتاجية وهذا سنبينه فيما يلي .

المطلب الأول: تعريف وحدة المضخات.

هي وحدة من وحدات مؤسسة بوفال "POVAL" تم إنشاؤها سنة 1994 تعتبر من أنشطة الوحدات في المركب بحيث تتمتع بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 20.000 مضخة في السنة، وظيفتها الأساسية تكمن في إنتاج وتسويق المعدات الهيدروليكية وكذا لواحقها ومركباتها منها:

* مضخات أفقية أحادية ومتعددة الخلايا .

* مضخات التطهير .

* المضخات الغاطسة.

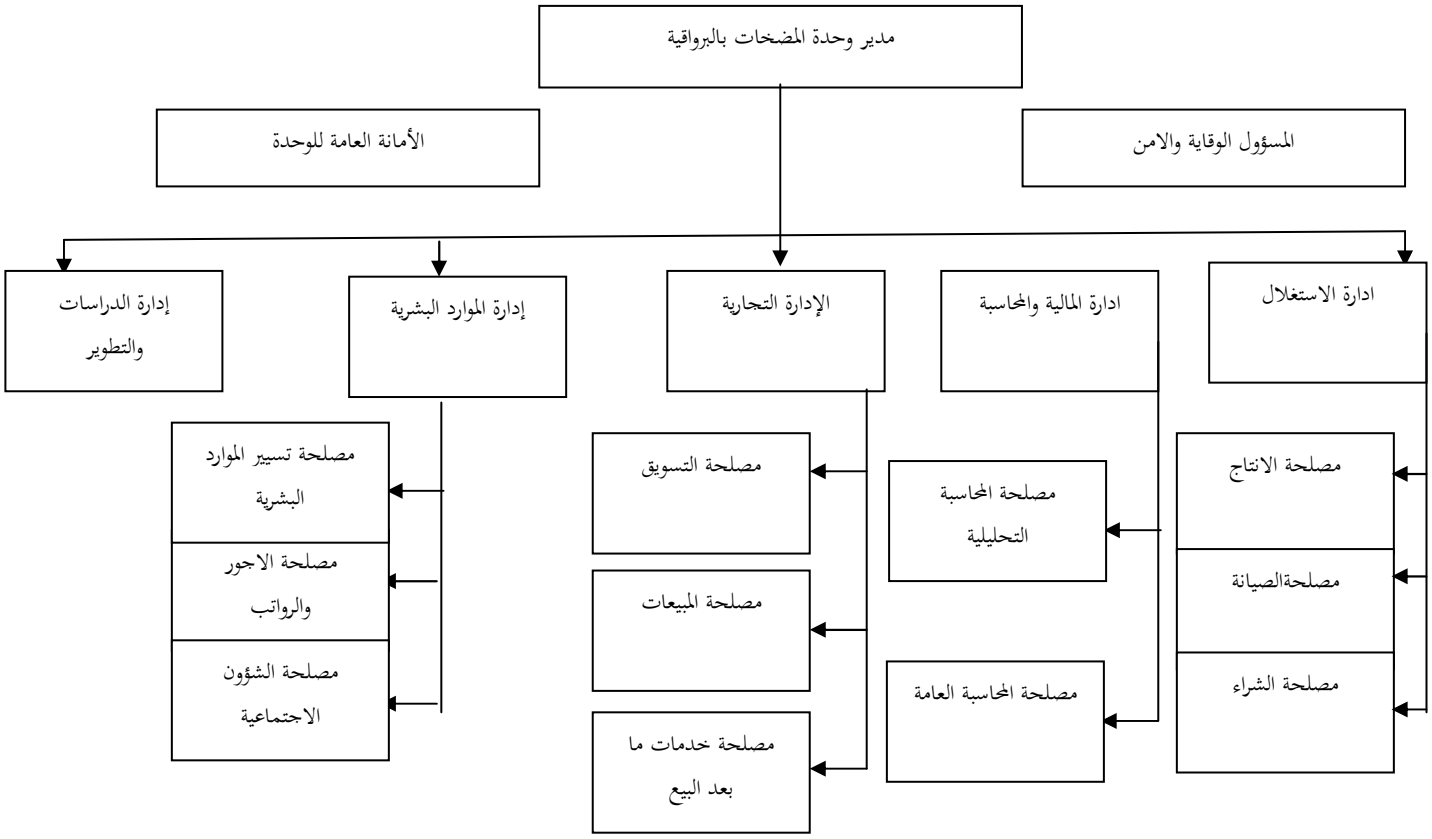
كما تعتبر مؤسسة المضخات من الأوائل على مستوى المغرب العربي في هذا المجال.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية .

يظهر الهيكل التنظيمي مراكز السلطة في وحدة المضخات بالبرواقية ويحدد المسؤوليات المترتبة عنها وفق المستويات التنظيمية حيث تعتمد الوحدة على التوزيع العمودي للسلطة فكلما نزلنا إلى مستوى تنظيمي اقل أصبح تابعا للمستوى التنظيمي الأعلى منه ، من حيث سلطة القرارات وتلقي الأوامر ، والشكل الأتي يصف الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية .

شكل رقم (4-6) الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية .

ـــــــ سلطة رسمية..... سلطة استشارية



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن لوحدة المضخات بالبرواقية نوعين من السلطة ، الأولى استشارية تعطيها لمستشيرها القانوني والمسؤول عن الوقاية والأمن بالوحدة والأمانة العامة للوحدة ، والثانية رسمية تمتد من مدير الوحدة إلى مدراء الإدارات ورؤوس المصالح ، وهذا الشكل النموذجي من الهياكل التنظيمية يتميز بالدقة في توزيع الصلاحيات الوظيفية وتحديد المسؤوليات المترتبة عن ذلك ، وهو الأمر الذي يجسده الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية .

- شرح لمكونات الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية .

يبين الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية وجود مستويين تنظيميين في الوحدة يمكن عرضهما حسب نوع السلطة الممنوحة لكل منها كما يلي :

أولا– الوظائف المساعدة:

تربطها خطوط متقطعة بالهيكل التنظيمي كما يظهر في الشكل السابق، فهي وظائف استشارية لا يكون لها اثر مباشر في العملية الإنتاجية للوحدة وهي:

- **الأمانة العامة للوحدة:** تقع تحت السلطة المباشرة لمدير الوحدة فهي تساعده في الإعمال الإدارية وتعتبر حلقة وصل بينه وبين باقي الوظائف الأخرى في الوحدة ومن بين مهامها:
  - ✓ تنظيم اللقاءات مع مدير الوحدة ، وترتيب كل مواعيده .
  - ✓ تسجيل البريد الصادر والوارد، وتوزيعه.
  - ✓ تلقي الفاكسات والرد على الهاتف .
  - ✓ الترتيب المحكم للوثائق والملفات الخاصة بمدير الوحدة من عملاء وموردين .
  - ✓ استقبال وتوجيه المتعاملين مع الوحدة من عملاء وموردين .
- **المستشار القانوني:** يتابع هذا المستشار جميع المنازعات القانونية الداخلية والخارجية للوحدة، والتي تمنحه الحق في القيام بالمهام التالية:
  - ✓ السهر على التطبيق الفعلي للقانون الداخلي .
  - ✓ تمثيل الوحدة في المحاكم والمجالس القانونية .
  - ✓ المتابعة القانونية للمناقصات التي تطرحها أو تدخلها الوحدة.
  - ✓ التسوية القانونية للمنازعات مع العاملين الذين تم تسريحهم.
- **المسؤول عن الوقاية والأمن بالوحدة** : يعمل رفقة معاونيه من أعوان الأمن بالوحدة على ضمان الأمن داخل الوحدة ليلا ونهارا ، وتسجيل كل شيء يدخل أو يخرج من الوحدة يوميا ، بالإضافة إلى تدخله عند حدوث أي أمر من شانه إن يشكل خطرا على العاملين بالوحدة .

ثانيا – الوظائف الرئيسية: ترتبط هذه الوظائف بخطوط مستمرة كما يظهر الشكل السابق، وهي على النحو التالي:

- **مدير وحدة المضخات بالبرواقية** : هو المسؤول المباشر عن الوحدة حيث يقع على عاتقه القيام بالمهام التالية :

- ✓ قيادة وتوجيه مدراء الإدارات الوظيفية بالوحدة .
- ✓ المشاركة في وضع الأهداف القصيرة والطويلة للوحدة ، والعمل على تنفيذها .
- ✓ توقيع الوثائق بالوحدة كالشيكات وعقود العمل .
- ✓ ترأس الاجتماعات على مستوى الوحدة، وحضور اجتماعات مجلس إدارة المنظمة.

❖ **إدارة الاستغلال:** تظم هذه الإدارة العمالة المنتجة في الوحدة بحيث تختص بإنتاج كمية الأصناف التي تم إدراجها في برنامج وخطط انتهاج في أجالها المحددة، وتنبثق عنها المصالح التالية:

أ – مصلحة الإنتاج: تعمل على تسيير العملية الإنتاجية في الوحدة.

ب – مصلحة الصيانة: تهتم بصيانة تجهيزات الإنتاج وتغيير كل قطع الغيار الضرورية.

ج – مصلحة الشراء: يقع على عاتقها اختيار مصادر التموين، وتلبية الاحتياجات من المواد الأولية بالكميات والنوعية اللازمة، وفي الوقت المناسب.

❖ **إدارة المحاسبة والمالية:** تعتبر هذه الإدارة من أهم الإدارات في الوحدة وحيث تتابع كل النشاطات التي تقوم بها الوحدة، وهي تحتوي على مصلحتين رئيسيتين هما:

أ – مصلحة المحاسبة العامة : يتم في هذه المصلحة تسجيل العمليات التي تقوم بها الوحدة من بيع وشراء وانتهاج ، في الدفاتر المحاسبية للوحدة ، كما انها ملزمة بتسوية العمليات الجبائية للوحدة مع إدارة الضرائب وتسيير خزينة الوحدة وتشرف على عمليات الجرد في نهاية كل دورة استغلال ، بالإضافة إلى قيامها بإعداد الميزانية الختامية للوحدة .

ب – مصلحة المالية : تقوم هذه المصلحة بجمع المعلومات من كل المصالح التابعة للوحدة من اجل تحميل التكاليف ، وحساب سعر التكلفة لكل المنتجات ، والحصول على دورة الاستغلال ، وتسيير مخزونات الوحدة من ومواد أولية ومنتجات ، بالإضافة إلى تحليل وتسجيل الانحرافات بين ما حقق وما كان مسطرا من أهداف إنتاجية .

❖ **إدارة الموارد البشرية:** تعمل هذه الإدارة على تحديد احتياجات الوحدة من الموارد البشرية من العتاد والكفاءات المطلوبة، وذلك بناءا على برنامج الإنتاج المحدد سابقا وتتكون من ثلاث مصالح هي:

أ – مصلحة تسيير الموارد البشرية: يقع على عاتقها تنفيذ قرارات التوظيف، والإشراف على مداومة العاملين بتسجيل الحضور والغياب، وكشف أي مشكل يحدث في الوحدة والعمل على حله.

ب – مصلحة الأجور : مهمتها الأساسية إعداد الأجور والمرتبات الخاصة بالعاملين في الوحدة ، حسب ساعات العمل والمداومات المسجلة لكل شهر ، أخذة بعين الاعتبار المكافآت والحوافز الممنوحة وحتى العقوبات التي تستوجب خصما معينا من الراتب الشهري للفرد .

ج – مصلحة الشؤون الاجتماعية: تشرف هذه المصلحة على المنشات الاجتماعية والثقافية والصحية والرياضية بالوحدة، كما أنها تحضر الملفات الخاصة بالضمان الاجتماعي وملفات التقاعد، وتتلقى الطلبات المتعلقة بالمناسبات الخاصة كالزواج والوفاة التي يستحق عليها الفرد مبالغ معينة.

- **إدارة الدراسات والتطوير** : تتم في هذه الإدارة كل الدراسات والبحوث التي تحدد نمط الإنتاج في الوحدة ، فهي تضع المخططات الخاصة بالمضخات المراد إنتاجها بكل تفاصيلها ، وتضع مقاييس وإبعاد القطع الخاصة بالمضخات التي ترسل فيما بعد إلى دار الاستغلال لتقوم بتنفيذها ، كما تشرف على كل أنواع المضخات التي تنتجها الوحدة وفق تراخيص الإنتاج الأجنبية وتعمل على إجراء التعديلات التي سيطلبها العملاء هذا إلى جانب مراقبتها لجودة المضخات المنتجة .
- **الإدارة التجارية**: لها دور كبير في تحديد السياسات الإنتاجية للوحدة فهي تقوم بالدراسات والأبحاث التسويقية التي تحدد الأهداف الإنتاجية للوحدة، وفيها يتم تقدير حجم المبيعات السنوية للوحدة وتتفرع عنها ثلاث مصالح هي:

أ – **مصلحة خدمات ما بعد البيع** : تقدم هذه المصلحة خدمات لعملاء الوحدة ، كتصليح وتغيير المضخات التي فيها عطل خلال مدة الضمان أو حتى التي تقع خارج مدة الضمان حرصا منها على إرضاء عملاء الوحدة وتقدم معلومات عن النقائص في منتجات الوحدة لإدارة الدراسات والتطوير لكي تستغلها في تحسين جودة منتجات الوحدة .

ب – مصلحة التسويق: تهتم هذه المصلحة بمتابعة التطورات التي تحدث في مبيعات الوحدة ، والتي تعتمد عليها الميزانية التقديرية لمبيعات السنة القادمة ، وتدرس اقتراحات العملاء من ناحية نوعية المنتج المطلوب ، ومقارنة منتج الوحدة مع منتجات المنافسين له ، لمعرفة الوضعية التنافسية لمنتجات الوحدة في السوق.

ج – مصلحة المبيعات: لهذه المصلحة دور هام في تصريف منتجات الوحدة، فهي تشرف على عمليات البيع المباشر وتلقي الطلبيات من عملاء الوحدة ، كما تبرم عقود البيع مع الموزعين المعتمدين.

المطلب الثالث: أهداف وحدة المضخات.

تنبثق أهداف وحدة المضخات بالبرواقية من الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة POVAL /SAPوالتي تساير التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الوطني، وتحاول من خلالها الوحدة التكيف مع الأوضاع الراهنة ونجد من تلك الأهداف مايلي :

- ✓ العمل على رقم أعمال الوحدة :

حيث يتم تحديد رقم الأعمال السنوي من طرف المديرية العامة للمؤسسة ، يكون على الوحدة بلوغه في ضوء ما هو متاح لها من إمكانيات مادية وبشرية ، ويكون عليها تقديم مبررات مقنعة عند عدم بلوغ هذا الهدف ، خاصة وانه مرتبط بحصول المدير والعاملين تحت إمرته على الحوافز المادية .

- ✓ العمل على تلبية الاحتياجات المحلية من المضخات :

تهدف الوحدة إلى تغطية السوق الوطني من المضخات لان هذا المجال من السوق لايزال يعاني نقصا ، خاصة المضخات الموجهة للمحروقات .

- ✓ العمل على رفع صادراتها :

الوحدة تهدف من خلال تقديمها لتسهيلات متعلقة بعمليات التصدير إلى كسب متعاملين جدد سواء كانوا زبائن أو ممولين، وبذلك تكون لها حصة سوقية مهمة خارج الوطن.

- ✓ مسايرة التكنولوجيا الحديثة في مجال الإنتاج:

حيث أدخلت المؤسسة عدة آلات مبرمجة بواسطة الإعلام الآلي، بغية تطوير وسائل الإنتاج وتحديثها لمسايرة المنافسة والتقليل من تكلفة الإنتاج.

- ✓ العمل في إطار التنمية المستدامة :

حيث شاركت المؤسسة في عدة اتفاقيات وطنية ودولية تهدف للحفاظ على البيئة وهي إحدى المتطلبات التي يجب أن تسايرها المؤسسة المعاصرة ، وحدة المضخات بالبرواقية تسعى للتقليل من الأضرار التي يمكن أن تلحق بالبيئة ، وعلى الرغم من تسببها بجزء ضئيل في هذا التلوث الذي تحدثه بشكل اكبر مؤسسات أخرى .

- ✓ تحسين ظروف العمل:

رغم ما قد يحدثه هذا الهدف من تراجع في أرباح الوحدة ظاهريا ، إلا أنها تفر الرعاية الصحية اللازمة للعاملين ، وتعتبرها من الأولويات لما لذلك من اثر على السير الحسن لنشاطات الوحدة.

المبحث الثالث : اثر إدارة المعرفة على أداء مؤسسة بوفال "وحدة المضخات" .

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث تؤثر أثرا كبيرا على الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة كالأفراد والمنتجات والعمليات بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمات.

المطلب الأول : واقع إدارة المعرفة في مؤسسة بوفال"وحدة المضخات".

استنادا إلى المعلومات المقدمة من طرف مدير وحدة المضخات لمؤسسة بوفالبالبرواقية ، تم التوصل إلىمايلي: إن إدارة المعرفة تمثل احد أهم العناصر في المؤسسة ، حيث تظهر المعرفة في المؤسسة من خلال اتجاهين ، معرفة سبقية، ومعرفة حالية (مكتسبة).

01– المعرفة السبقية :

و هي المعرفة التي يمتلكها الأفراد قبل التوظيف، حيث أن هذه المعرفة تظهر من خلال شروط التوظيف التي يخضع لها العامل وهي كالتالي:

- شهادة المؤهل.
- الخبرة المهنية.
- وجود منصب شاغر في المؤسسة كي يتم التوظيف (Fiche de post de travaille).

وهذه الشروط يجب أن تتوفر في الفرد قبل توظيفه حتى يمكن القول عنه انه لديه معرفة سبقية ، ويمكن اكتشافها أثناء الفترة التقويمية التي تقوم بها المؤسسة للعامل بعد التوظيف ، والتي تتراوح مدتها من 3 أشهر إلى عام، حسب الوظائف .

02–المعرفة المكتسبة:

تظهر هذه المعرفة بعد التوظيف على عكس المعرفة السبقية ، حيث أن العامل بحكم التوظيف سوف يكتسب معرفة تمكنه من تحسين أداءه وزيادة رفع قدراته المهنية ، أي انه قد اكتسب تجربة.

إضافة إلى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة، فمن خلال هذا التكوين يستطيع الموظف اكتساب معارف جديدة في مجال عمله ، تمكنه من ممارسة عمله بطريقة أحسن وأفضل مما كان عليه في السابق ، حيث كلما لوحظ نقص في قدرات العاملين تقوم المؤسسة تنظيم دورات تكوينية تمكنها من تحسين المرودية في المنصب خاصة وفي المؤسسة بصفة عامة.

المطلب الثاني: واقع الأداء في مؤسسة بوفال "وحدة المضخات".

حتى نوضح واقع الأداء في مؤسسة بوفال يجب علينا التطرق إلى عدة عناصر تثبت أداء العمال في المؤسسة ومن بين هذه العناصر ما يلي:

01- التدريب:

يعتبر التدريب من الاستثمارات ذات الأولوية لمؤسسة بوفال ، إذ انه يمثل الوسيلة المميزة لتلبية حاجياتها من عمال مؤهلين ، ذوي كفاءة ، وتطوير مواردها البشرية ، والرفع من مستوى أداءهم ومواكبة التطور التكنولوجي، حيث أن هذا التدريب يكون سنوي من خلال مخطط تقوم به المؤسسة.

ونظرا للأهمية المتزايدة للتدريب استوجب إعطاء أولوية لهذه الوظيفة داخل المؤسسة، حيث خصص لها نسبة 1% من مجموع رقم الأعمال.

أن برنامج أو خطة التدريب يحتوي على الأهداف التي يجب تحقيقها على المدى القصير ، المتوسط ، الطويل حيث تقوم المؤسسة مع العامل الذي يتم قبوله في الدورة التدريبية بإبرام عقد يلتزم به الطرفان (المؤسسة والعامل) يحتوي على معلومات خاصة بالعامل ، موضوع ونوع التدريب، اجر العامل، مدة التدريب .....الخ.

02- التحفيز:

يوجد هناك نوع من التحفيز في مؤسسة بوفال ويظهر من خلال:

- **شروط العمل** : حيث أن شروط العمل تعتبر باب من أبواب التحفيز في المؤسسة فمثلا عن طريق وسائل العمل ، فإحضار وسائل جديدة ومتطورة للعمل يؤدي إلى ظهور حماس لدى العاملين وحب للعمل ، يساهم في التأثير الايجابي على الإنتاجية.
- **توقيت العمل** : يعتبر توقيت العمل عامل مهم في المؤسسة لزيادة تحفيز العاملين على العمل.
- **إشراك العاملين في الاجتماعات:** يعتبر هذا العنصر من بين أهم العناصر في عملية التحفيز ، حيث يمكن العمال من إبداء رأيهم في الاجتماعات أمام المسؤولين ، فمثلا نظرا لأقدمية وخبرة العامل بإمكانه المشاركة في اتخاذ القرارات.

03- التكوين:

تقام في المؤسسة دورات تكوينية كل سنة، في مختلف مستويات العمل، حيث تتم عملية تكوين الموظفين في وحدة المضخات وفق الخطوات التالية:

– **تحديد الاحتياجات التكوينية** : يتم ذلك من طرف المشرف المباشر بالاعتماد على نتائج تقييم أداء مرؤوسيه ، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم .

– **طلب التكوين:** يقوم الموظف بتقديم طلب التكوين، يحتوي على معلومات عنه وعن المنصب الذي يشغله، المهارات، الكفاءات.الخ، ثم يقدمه إلى رئيس عمالته ، وفي حالة الموافقة يرفعه إلى رئيس عمالة الموارد البشرية.

– **إعداد مخطط التكوين:** يقوم رئيس عمالة الموارد البشرية بعد استلام طلبات التكوين بانجاز مخطط التكوين السنوي.

– **تحديد نوع التكوين:** بعد مصادقة الوحدة المركزية على مخطط التكوين يقوم رئيس عمالة الموارد البشرية بتحديد نوع التكوين ، ويكون إما تكوين في المقر أو تكوين خارجي.

– **إبرام عقد التكوين:** يكون هذا العقد بين المؤسسة والموظف المعني بعملية التكوين ويتضمن عدة معلومات خاصة بالعامل مثلا:الاسم،الوظيفة، موضوع ونوع التكوين.الخ.

وقد لوحظ تطور عدد المتكونين في وحدة المضخات حسب نوع التكوين من سنة 2010 م إلى سنة 2015مكما يلي:

الجدول رقم(4–1): تطور عدد المتكونين في وحدة المضخات.

السنوات / نوع التكوين	2010	2011	2012	2013	2014	2015
داخلي	06	04	05	08	07	05
خارجي	03	05	05	04	06	03
المجموع	09	09	10	12	13	08

المصدر: رئيس مصلحة الموارد البشرية لوحدة المضخات.

الخ.من خلال الجدول أعلاه أن وحدة المضخات تنتهج تكوين داخلي يهدف لتمكين الموظفين من التحكم في منصب عملهم، وغالبا ما يمس فئة المنفذين ، وتكوين خارجي يمس فئة الموظفين الذين يشغلون وظائف إستراتيجية في الوحدة ، كرؤساء عمالات الإنتاج، المالية ....الخ.

04- الإبداع:

استنادا إلى المعلومات المقدمة في مؤسسة بوفال بوحدة المضخات ، فانه لا نستطيع أن نقول أن هناك إبداع في مؤسسة بوفال ، وهذا نظرا إلى أن المؤسسة تعمل وفق ما يقدمه الزبائن من طلبات ، أي أن محاولة الإبداع في منتجات المؤسسة تؤثر على طلبات الزبائن .

حيث نستطيع القول أن مؤسسة بوفال تتكون من :

- 80% من الوحدة مخصص لقسم الإنتاج .
- 20% مخصص لقسم الإدارة.

حيث أن جانب الإنتاج يسير وفق نظام مخطط له منذ أن أنشأت الوحدة أي انه لا يتغير .

المطلب الثالث : العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء في مؤسسة بوفال "وحدة المضخات" .

استنادا إلى المعلومات المقدمة في وحدة المضخات لمؤسسة بوفال بالبرواقية فقد تم التوصل إلى مايلي:

هناك علاقة تكميلية بين إدارة المعرفة والأداء، حيث كلما كانت هناك معرفة يكون الأداء جيد، حيث لإدارة المعرفة دور هام في بقاء المنظمات ومستقبلها، من خلال تنمية الأداء وتطويره.

ويجب على العاملين أن تكون لديهم دراية كاملة بالمهام الموكلة إليهم ، وذلك لتحقيق أداء مرضي للمسؤول حيث أن للمعرفة وسائل مثل الحاسوب ، الأنترنيت ...الخ .

ويتمثل دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد فيما يلي :

- توليد المعرفة المفيدة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها يسهل العمل داخل المنظمة.
- تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار، وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب و التعلم و الحوار.
- تبني منهج إدارة المعرفة يزيد من التغيرات في نظم المعلومات والحواسيب .
- اهتمام المؤسسة بإدارة المعرفة يساهم في الزيادة المستمرة للإنتاجية .
- إدارة المعرفة تساهم في زيادة التنسيق بين العمليات المختلفة .
- إدارة المعرفة تساهم في زيادة الطاقة الإنتاجية للآلات .
- إدارة المعرفة تساهم في تميز المنتج والخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عن ما يقدمه المنافسون.
- تعتمد المؤسسة في عملياتها ونشاطها على نظم المعرفة (الذكاء الاصطناعي، النظم الخبيرة...الخ).

من خلال هذه العناصر يمكن القول أن هناك دورا فعالا لإدارة المعرفة على كفاءة الأداء الجيد في المؤسسات سواء على الجوانب المالية أو على العمليات الداخلية التشغيلية أو على رضا الزبائن أو على التعلم والنمو حيث أن الأداء المتميز للمنظمة يعتمد على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة .

المبحث الرابع: عرض الإطار المنهجي وتحليل الاستبيان ونتائجه.

يمكن من هذا البحث التعرف على أثر إدارة المعرفة على وحدة المضخات بمؤسسة poval، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

سوف نتناول من خلال هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه، ولذلك تحديد عينة ومجتمع الدراسة والمنهج المتبع والأداة المستخدمة.

أولا: نموذج الدراسة وحدودها.

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين متغير مستقل والذي يتمثل في الإدارة المعرفة، والمتغير التابع الأداة، والذي يدعم الأداء كون إدارة المعرفة لها علاقة وتأثير في تحسين الأداء، وتحقيق الأداء الجيد يتطلب تطبيق لعمليات إدارة المعرفة.

ثانيا: حدود الدراسة.

اشتملت الدراسة على مجموعة من المعدات تتمثل في:

– **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة خلال 2016/2015.

– **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عدد من العمال الإداريين بوحدة المضخات.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في وحدة المضخات مؤسسة poval بالبرواقية.

1– مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العمال والإداريين المكلفين بشؤون إدارة وحدة المضخات لمؤسسة بوفال بالبرواقية ولاية المدية، والذين بلغ عددهم 225عامل إداري.

2– أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وحدات الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة مع الاستبانة، ولذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات مستورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، وعليه فقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والأداة.

وتتكون الاستبانة من جزأين هما:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد عينة الدراسة وهي: المستوى الدراسي والأقدمية.

الجزء الثاني: ينقسم هذا الجزء إلى محورين أي أن المحور الأول يتضمن متغير المستقل أدارة المعرفة في المؤسسة، أما المحور الثاني فيتضمن المتغير التابع وهو الأداة المؤسسي ويوضح رقم 1 الاستبانة.

وقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وهي تحمل الاختبارات التالية: (غير موافق بشدة، موافق، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان (1.2.3.4.5) على التوالي.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات وتم تقسيم السلم 1 إلى مجالات لتحديد درجة الموافقة.

المجال الأول: [1 - 1.79 [بدرجة غير موافق بشدة.

المجال الثاني: [1.80 - 2.59 [غير موافق.

المجال الثالث: [2.60 - 3.39 [بدرجة محايد.

المجال الرابع: [3.40 - 4.19 [بدرجة موافق.

المجال الخامس: [4.20 - 5.00 [بدرجة موافق بشدة.

رابعا:أساليب المعالجة الإحصائية.

لقد تم استخدام مجموعة من الادوات الاحصائية والتي تمثلت في:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعرض درجة موافقة مجتمع الدراسة.
- معامل لفاكر ونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

معامل الارتباط يستخدم لتحديد ومعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- اختبار التباين الأحادي (one-way-annava).
- الانحدار الخطي لقياس تأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

خامسا: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة.

أولا: الصدق الاستبيان للتأكد من أنه صالح لقياس ما أعد لأجله ثم القياس بالآتي:

1- الصدق الظاهري.

تم الاستناد في تصميم الاستبيان إلى الجانب النظري عن نهذ البحث بالإضافة إلى الدراسات السابقة، وكانت هناك تعديلات من قبل الأستاذ المشرف وذلك من خلال تصحيح العبارات الغير مناسبة وضبط الصيغة الصحيحة لبعض العبارات لتفادي أي غموض في العبارات للحصول على الاجابة بصدق من قبل المستجوبين.

2- الصدق الموضوعي:

للتأكد من صدق الاستبيان الموضوعي تم إجراء مجموعة من الاختبارات.

أ- الاتساق الداخلي في الاستبيان:

وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان لكل محور مع محور آخر ومع الاستبيان ككل، وقد كانت النتائج كما هو موح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-2) معامل الارتباط سبيرمان لمحاور الاستبيان.

	إدارة المعرفة	أداة المؤسسة	الاستبيان ككل
إدارة المعرفة- معامل سبيرمان- مستوى الدلالة	1	0.783 0.00	0.294 00.
الأداء المؤسسي- معامل سبيرمان- مستوى الدلالة	0.783 0.00	1	0.965 0.00

المصدر: الاعتماد على مخرجات الاستبيان. مستوى الدلالة 0.01

يتراوح معامل الارتباط سبيرمان بين المحور الأول والمحور الثاني 0.783 وهذا يدل على أنه هناك ارتباط متوسط المتغير المستقل والمتغير التابع.

وبالنسبة لمعامل الارتباط سبيرمان بين المحاور والاستبيان ككل تتراوح بين 0.894 و 0.965، وهذا مؤشر على أن هناك اتساق للارتباط الكبير بين الاستبيان والمحاور المنتمية له.

ثانيا: ثبات الاستبيان.

من أجل تحديد درجة ثبات الاستبيان يتم استعمال آلفا كرونباج بكب محور من المحاور، الجزء الثاني من الاستبيان وتعد قيمة مقبولة إذا كانت النتائج كما أكبر أو تساوي 0.60 وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-3): قيمة معاملات الثبات لمتغير الدراسة.

عدد العبارات	اسم المتغير	معامل الثبات
9	إدارة المعرفة	0.842
6	الأداء المؤسسي	0.844

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات الثبات بمحور الاستبيان والاستبيان ككل ويتضح من قيمة آلفا كرونباج للمحور الأول هي (0.842) حيث أن قيمتها قيمة.

كما أن قيمة كرونباج للجزء الثاني (0.844) وهي قيمة.

كما يتضح من قسمة آلفا للاستبيان ككل وهي قيمة عالية (0.913) أن الاستبيان ثابت ويمكن الاعتماد على نتائجه في التقسير.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

أولا: تحليل البيانات الشخصية.

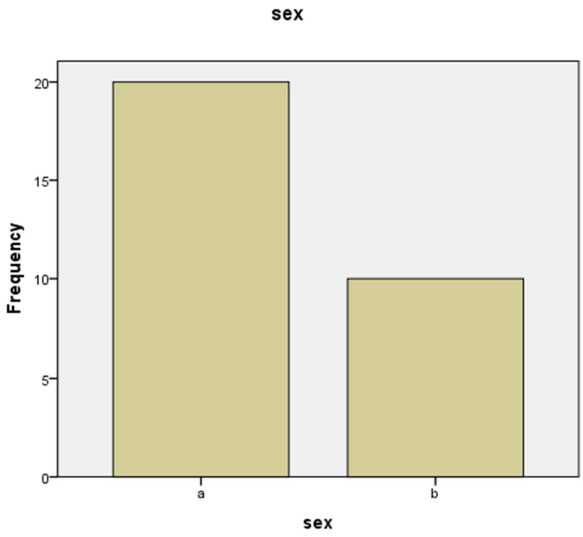
أ. توزيع عينة الدراسة حيث حسب الجنس: تتكون عينة الدراسة من 30 فردا منهم 20 ذكرا و 10 إناث، حيث يوضح الشكل أدناه، والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، أن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 66.7%، وقدرت نسبة الإناث حوالي 33.3%.

جدول رقم (4-4): توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	20	%66.7
إناث	10	%33.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان.

شكل رقم (4-7) توزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان.

ب- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

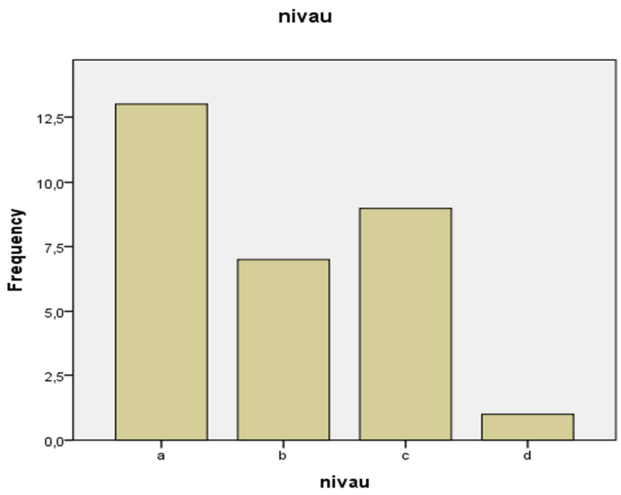
الجدول رقم (4-5) توزيع العينة حسب المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	13	43.3%
ليسانس	07	23.3%
دراسات عليا	09	30%
شهادات أخرى	01	3.4%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي أن أغلبية أفراد العينة من المستوى الثانوي أو أقل حيث يبلغ عددهم 13 بنسبة 43.3% وهي نسبة مرتفعة في حين بلغت نسبة مستوى الدراسات العليا 30%، أما بالنسبة للشهادات الليسانس فقد بلغ عددهم 23.3% في حين بلغت نسبة الشهادات الأخرى 3.3%، أي أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي أو أقل ومستوى الدراسات العليا بالإضافة إلى مستوى ليساني.

شكل رقم (4–8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر:من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان.

جدول رقم (4–6) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

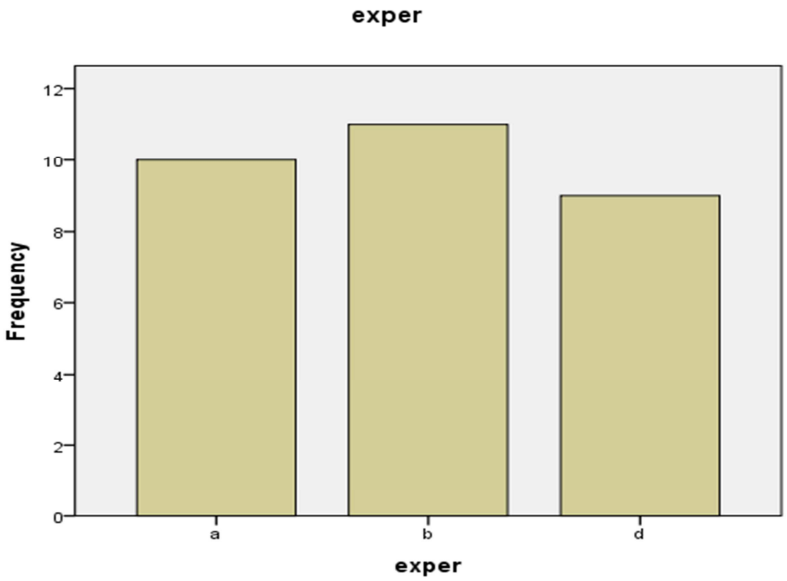
العمر	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة إلى 25 سنة	من 25 سنة فما فوق
التكرار	10	11	00	09
النسبة	%33.3	%36.7	%00	%30.0

المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن فئة الخبرة أكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (من 5 إلى 15 سنة) بنسبة قدرت بـ 36.7%، تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 33.3%، تليها الفئة من 25 سنة فما فوق بنسبة 30.0% في حين

أي أن عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل (4–9) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



المصدر:من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج المحور الأول.

الجدول رقم(4–7): إجابات الدراسة حول إدارة المعرفة.

	العبارة	درجة التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتيبة
		التكرار								
		النسبة								
1	إدارة المعرفة تساهم في زيادة الانتاجية للآلات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة	3.13	1.224	محايد	7
		3	8	4	12	3				
		10.0	26	13.3	40.8	10.0				
2	إدارة المعرفة تساهم في زيادة التنسيق بين العمليات	5	8	15	12	12	3.07	1.172	محايد	8
		10.00	26.7	16.7	40.0	6.7				

	المختلفة								
3	إدارة المعرفة تساهم في تمييز المنتج والمدة المقدمة في السوق والتي تختلف عن ما يقدمه	5	5	4	10	6	3.23	1.406	محايد	6
		16.7	16.7	13.3	33.3	20.0				
4	تشخيص المعرفة عن طريق الاستكشاف لشبكة الانترنت	2	5	7	14	2	3.30	1.055	محايد	5
		6.7	16.7	23.3	46.7	6.7				
5	تستعمل المؤسسة وسائل حديثة في تخزين المعرفة مثل الحاسوب	2	1	1	18	8	3.97	1.033	موافق	1
		6.7	3.3	3.3	60.0	26.7				
6	يتم توزيع المعرفة في المؤسسة عن طريق (فرق العمل الاجتماعات، المطبوعات ...إلخ)	2	4	9	10	5	3.40	1.133	موافق	4
		6.7	13.3	30.0	33.3	6.7				
7	تعتمد المؤسسة في عملياتها ونشاطها	6	6	7	7	4	2.90	1.348	محايد	9

	على نظم المعرفة (الذكاء، النظم الخبرة ... إلخ)	20.0	20.0	23.3	23.3	13.3			
8	تكتسب المؤسسة المعرفة في تجارب العاملين	1	6	6	11	6	3.50	1.137	موافق	3
		3.3	20.0	20.0	36.7	20.0				
9	المؤسسة تدرك أهمية التكنولوجيا الحديثة في خدمة المشروع	3	3	4	13	7	3.60	1.948	موافق	2
		10.0	10.0	13.3	43.3	23.3				

يشير الجدول اعلاه إلى إجابات أفراد العينة على العبارات المختلفة بإدارة المعرفة فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.344) والانحراف المعياري العام (0.798).

جاءت عبارة تستعمل المؤسسة الوسائط الحديثة في تخزين المعرفة مثل الحاسوب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.33) وكانت إجابات أفراد المجتمع الدراسية في اتجاه موافق أي أن هناك إجابات بالنسبة لهذه العبارة.

أما بالنسبة لعبارة المؤسسة تدرك أهمية التكنولوجيا الحديثة في خدمة المشروع في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.248، وكانت إجابات أفراد مجتمع الدراسة في اتجاه موافق أي أن هناك الاجابات بالنسبة لهذه العبارة

تشتت

أما العبارة والتي جاء فيها تكتسب المؤسسة في عملياتها ونشاطاتها على نظم المعرف (الذكاء الاصطناعي، النظم الخبيرة ...إلخ)، في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.137، وعليه كانت اتجاه اجابات نحو اتفق مما يشير إلى أن هناك في الاجابات تشتت.

أما العبارة يتم توزيع المعرف في المؤسسة عن طريق (فرق العمل الاجتماعات، والمطبوعات ...إلخ) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.133 وعليه كان اتجاه الاجابات نحو موافق مما يشير إلى أن هناك تشتت في الإجابات.

أما عبارة "تشخيص المعرفة عن طريق الاكتشاف لتشتت الانترنت" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 1.055، وعليه كان اتجاه العينة نحو محايد، مما يشير إلى أن هناك تشتت في الاجابات.

– أما عبارة "إدارة المعرفة تساهم في تمييز المنتج والخدمة المقدمة في السوق" والتي تختلف عما يقدمه المنافسون في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 1.406 كان اتجاه العينة نحو محايد مما يدل على أن هناك تشتت في الإجابات.

– أما عبارة"إدارة المعرفة تساهم في زيادة الطاقة الانتاجية للآلات" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.224 وعليه كان اتجاه العينة نحو محايد مما يدل على أن هناك تشتت في الإجابات.

– أما عبارة "إدارة المعرفة تساهم في زيادة التسويق بين العمليات المختلفة" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 1.172 وعليه كان اتجاه العينة نحو محايد مما يشير إلى أن هناك تشتت في الإجابات.

– أما عبارة "تعتمد المؤسسة في عملياتها ونشاطاتها على نظام المعرفة (الذكاء الاصطناعي، النظم الخبير ...إلخ)" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 1.133 وكان اتجاه العينة نحو موافق مما يشير أن هناك تشتت في الإجابات.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.

الجدول رقم(4-8):اجابات أفراد المجتمع الدراسة حول أداء المؤسسة.

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
		التكرار								
		النسبة								
		غ. موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة				
1	اعتماد النظام الحديث لإدارة شؤون العاملين	1	8	6	10	5	3.33	1.155	محايد	1
		3.3	26.7	20.0	33.3	16.7				
2	اعتماد المؤسسة على نظام التدريب والتكوين	2	5	1	12	10	3.77	1.278	موافق	1
		6.7	16.7	33.3	40.0	33.3				
3	استخدام المؤسسة لأساليب تحفيز فعالة لعامليها	5	7	4	6	8	3.17	1.487	محايد	5
		16.7	23.3	13.3	20.0	26.7				
4	تبني منهج إدارة المعرفة يزيد من	1	4	7	14	4	3.53	1.008	موافق	2

	التغيرات في نظام المعلومات والحواسيب	3.3	13.3	23.3	46.7	13.3			
5	تعتمد المؤسسة على مستشارين في مواجهة المشاكل	6	10	6	6	2	2.60	1.221	محايد	6
		20.0	33.3	20.0	20.0	6.7				
6	اهتمام المؤسسة بإدارة المعرفة يساهم في الزيادة المستمرة للإنتاجية	3	5	5	8	9	3.50	1.358	موافق	3
		10.0	16.7	16.7	26.7	30.0				
التقييم العام لإجابات الأداء المؤسسي							3.311	0.945	محايد	

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة على الأسئلة المختلفة لمحور الأداء المؤسسي، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام 3.316 والانحراف المعياري 3.945.

- جاءت العبارة "اعتماد المؤسسة أساليب التحفيز الفعالة لعامليها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.155، وكان اتجاه إجابات مجتمع الدراسة نحو محايد وهذا يعني أن هناك تشتت في الإجابات.

- جاءت العبارة "تبني منهج إدارة المعرفة يزيد من التغيرات في نظام المعلومات والحواسيب" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.008، وكان اتجاه إجابات مجتمع الدراسة نحو موافق وهذا يعني أن هناك تشتت في الإجابات.

- أما عبارة "اهتمام المؤسسة بإدارة يساهم في الزيادة المستمرة للإنتاجية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.358 وكان اتجاه إجابات مجتمع الدراسة نحو موافق وهذا يعني أن هناك تشتت في الإجابات.

- في حين عبارة "اعتماد حديث لإدارة شؤون العاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.155 وكان اتجاه إجابات مجتمع الدراسة نحو محايد وهذا يعني أن هناك تشتت في الإجابات.

– أما عبارة "استخدام المؤسسة لأساليب التحفيز الفعالة لعامليها" جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري 1.487، وكان اتجاه إجابات مجتمع الدراسة نحو محايد وهذا يعني أن هناك تشتت في الإجابات.

– أما عبارة "تعتمد المؤسسة على مستشارين في مواجهة المشاكل" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري 1.221، وكان اتجاه إجابات مجتمع الدراسة نحو محايد وهذا يشير إلى أن هناك تشتت في الإجابات.

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة الميدانية.

من خلال هذا المطلب نحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميداني والتي جاءت على النحو الآتي.

ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بتقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين حيث سنقوم باختبار كل واحدة منها في فرع خاص بها، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل التباين الحيادي (one-way-anova) الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات، وذلك عند مستوى الدلالة المعنوية ($\infty<0.5$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية، وإجراء اختبارات انطلاقا من خيارين أساسيين كل فرشية فرعية وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية مما يلي:

1- فرضية العدم (H0): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات اجابات العينة تعزى للمتغير.

2- الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات اجابات العينة تعزى للمتغير.

– فإذا كان مستوى دلالة العينة (H) المحسوبة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (H0) ونقبل الفرضية البديلة(H1) وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفق متغير المختار.

– أما إذا كان مستوى دلالة (H) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (H0) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة، وفق للمتغير المختار.

*** نتائج اختبار الفرضية الأولى:**

جاءت الفرضية الأولى للدراسة كما يلي:

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاه العمال بالمؤسسة من جهة نظر العينة دراسة نحو إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية).

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (H) حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول (4–9) يبين نتائج اختبار تباين الأحادي (H) للفرضية الأولى.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ن)	مستوى الدلالات
الجنس	بين المجموعات	0.002	1	0.002	0.003	0958.
	داخل المجموعات	18.501	28	0.661	/	/
الأقدمية	بين المجموعات	2.154	2	1.077	1.778	0.188
	داخ المجموعات	16.349	27	0.606	/	/
مستوى الدراسات	بين المجموعات	3.805	3	1.68	2.244	0.107
	داخ المجموعات	14.697	26	0.565	/	/
يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى الدلالة ($\alpha<0.05$)						

المصدر: من إعداد الطلبة.

انطلاقا من هذه النتائج الواردة في الجدول يمكننا تحليل تباين في اتجاهات العمال بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة للوحدة وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\infty<0.05$) لاتجاهات عمال فرع مؤسسة بوفال بعينة الدراسة نحو إدارة المعرفة، تعزى للجنس (ذكر، أنثى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.958 أكبر من مستوى المعنوية المفترضة 0.05) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال مؤسسة بوفال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو إدارة المعرفة لا تختلف باختلاف الجنس أي أن لكلا الجنسين نفس الاتجاه نحو إدارة المعرفة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية (0.05>∞) لاتجاهات عمال مؤسسة بوفال بعينة دراسة نحو إدارة المعرفة تعزى المستوى الدراسي وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.107) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال مؤسسة بوفال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو إدارة المعرفة لا تختلف باختلاف المستوى التعليمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى المعنوية (0.05) اتجاهات عمال مؤسسة بوفال بعينة دراسة نحو إدارة المعرفة تعزى الأقدمية، وذلك لكون مستوى دلالة المحسوبة (0.188) أكبر من مستوى المعنوية المفترقة (0.05) وهذه النتيجة تبين اتجاهات عمال مؤسسة بوفال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو إدارة المعرفة لا تختلف باختلاف الأقدمية.

*** نتائج اختبار الفرضية الثانية.**

جاءت الفرضية الثانية للدراسة كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات العمال بالمؤسسة من جهة نظرة عينة الدراسة نحو الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية).

جدول (4-10) يبين نتائج اختبار التباين الأحادي للفرضية الثانية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ن)	مستوى الدلالات
الجنس	بين المجموعات	0.417	1	0.417	0.458	0.504
	داخل المجموعات	25.492	28	0.910		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	4.339	3	1.446	1.744	0.183
	داخل المجموعات	21.569	26	0.830		
الأقدمية	بين	4.258	2	1.129	2.655	0.089

	المجموعات					
	داخل المجموعات	21.650	27	0.802		
يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\infty<0.05$)						

المصدر: من إعداد الطلبة.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (10-4) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات عمال مؤسسة povalمن وجهة نظر عينة الدراسة نحو الأداء وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما ليل:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\infty<0.05$) لاتجاهات عمال مؤسسة povalبعينة الدراسة نحو الأداء تعزى للجنس (ذكر وأنثى)ن وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.504) أكبر من مستوى المعنوية المفترقة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال مؤسسة povalالتي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو الأداء لا تختلف باختلاف الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى المعنوية ($\infty<0.05$) لاتجهات عمال مؤسسة povamبعينة الدراسة نحو الأداء تعزى المستوى التعليمي، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.183) أكبر من مستوى المعنوية المفترقة(0.05) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال مؤسسة povalالتي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو الأداء لا تختلف باختلاف المستوى التعليمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى المعنوية ($\infty<0.05$) لاتجاهات عمال مؤسسة povalبعينة الدراسة نحو الأداء تعزى الأقدمية وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.089) أكبر من مستوى المعنوية المفترقة (0.05) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال مؤسسة povalالتي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو الأداء لا تختلف باختلاف المستوى التعليمي.

من خلال هذا المطلب نحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية والتي جاءت على النحو التالي "توجد علاقة بين إدارة المعرفة والأداء" ومن اجل تحقيق ذلك سوف نقوم باختبار هذه الفرضية.

- سوف نتحقق من هذه الفرضية باستعمال نعامل الارتباط (سبيرمان) وذلك عند مستوى المعنوية ($\infty<0.01$) الرغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية وإجراء الاختبار استخدمنا ما يلي:

1- فرضية العم ($H0$): لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة والأداء.

2- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة بين إدارة المعرفة والأداء.

وهذه الفرضيات تتفرع إلى فرضيات فرعية كما يلي:

- فرضية العم (H0): لا توجد علاقة بين عملية إدارة المعرفة الأداء.
- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة بين عملية إدارة المعرفة والأداء.
- فرضية العم (H0): لا توجد علاقة بين أفراد المعرفة والأداء.
- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة بين أفراد المعرفة والأداء.

إذا كان مستوى دلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل أو يساوي (0.01) فإننا نرفض فرضية و العدم (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) وعليه سيكون هناك علاقة بين إدارة المعرفة والأداء لمؤسسة poval.

جدول (4-11) يبين معامل الارتباط إدارة المعرفة للأداء.

	الأداء	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالات
إدارة المعرفة	0.783	0.00
دال عند مستوى معنوية 0.01		

المصدر: من إعداد الطلبة.

انطلاقا من نتائج الواردة في الجدول (4-11) يمكننا تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء بوحدة من وجهة نظر العينة الدراسة كما يلي:

- توجد علاقة بين إدارة المعرفة والأداء عند معامل الارتباط (0.783) وعند مستوى المعنوية (∞<0.01) لاتجاهات عينة الدراسة وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.00) أقل من مستوى معنوية المفترقة (0.01) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أفراد العينة التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابق نحو العلاقة بين هاذين المتغيرين تؤكد وجود علاقة طردية جيدة أي انه كلما كان الاهتمام بإدارة المعرفة أكثر من وحدة المضخات بمؤسسة poval زاد مستوى الأداء.

نتائج الدراسة:

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات اختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- أغلب أفراد عينة الدراسة هم ذكور بنسبة 66.7%.

- النسبة الأكثر من عينة الدراسة المتحصلون على مستوى الثانوي أو أقل بنسبة 43.3%.

- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة الضعيفة أي الذين خبرتهم أقل من 5 إلى 15 سنة، حيث يمثلون بنسبة 36.7%.

- إن إدارة المعرفة لها أثر كبير على وحدة المضخات من وجهة نظر عينة الدراسة بحيث أنها عند تبني الوحدة لهذا المنهج سوف يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء والرفع من كفاءتها، بحيث أنه تم الوصول إلى هذه النتيجة من خلال إجراء اختبار سبيرمان.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة وذلك من خلال دراسة تطبيقي على عينة من مؤسسة poval لوحدة المضخات بالبرواقية وقد استعملنا في دراستنا التطبيقية الاستبانة وصممناها وفقا لمقياس لبكرات الخماسي، وبعد استرجاع البيانات وملئها عن طريق برنامج spssقمنا باختبارها بمعامل ألفا كرونباج لقياس ثباتها الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 0.913.

ومن خلال دراسة الاستبانة وإجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة قوية وطردية ما بين إدارة المعرفة والأداء لوحدة المضخات حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء لوحدة المضخات 0.783.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

أصبح من الضروري على المؤسسات في ظل إقتصاد المعرفة ،ذلك الإقتصاد المفتوح على التطور وفتح مجال للمنافسة العامة ،أن يواكب مختلف التطورات والتحولات ،ومن أهم هذه التحولات الإهتمام المتزايد بالأصول المعرفية،الأمر الذي جعل إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وهي تعتبر الإدارة الأكثر حيوية في المؤسسة التي تهدف إلى خلق المعرفة .

ففي دراستنا هذه قمنا بربط علاقة بين إدارة المعرفة و أثرها على الأداء فكانت أول خطوة لذلك أخذ المفاهيم الخاصة بالإطار النظري لاقتصاد المعرفة، المعرفة ورأس المال الفكري ، لتأتي بعدها الخطوة الثانية وهي إدارة المعرفة ،ومن ثم يليها الأداء و تقييمه ، لنتوصل في الأخير إلى الخطوة الأخيرة المراد الوصول إليها وهي أن إدارة المعرفة تلعب دورا هاما في تحسين الأداء وهذا ما تطرقنا إليه في الفصل التطبيقي.

من خلال العرض السابق للدراسة يمكن الإجابة على الإشكالية التي تم عرضها في المقدمة العامة كالتالي:

إن تطبيق المؤسسة المعاصرة لإدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث يتماشى مع المتغيرات ومع النمط الإقتصادي الجديد،المبني على المعرفة يمكنها من تعزيز أدائها، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يوفر قوة تحفيزية للعاملين من أجل الرفع من إنتاجيتهم وذلك من خلال تعزيز قدراتهم الفكرية ومهاراتهم وكذا الرفع من خبرتهم وتمكينهم من أجل الإبداع داخل المؤسسة، حيث أن تطور المؤسسات و إزدهارها مرتبط بفعالية إدارة المعرفة و نجاعتها في تحسين المنتج و أداء العمليات المتمثلة في اكتساب وتوليد وتخزين و توزيع وتطبيق المعرفة، لما لها من تأثير مباشر على تحسين أداء العاملين.

نتائج اختبار الفرضيات:

وبالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- الفرضية الأولى جاءت صحيحة ،حيث توصلنا في الفصل الأول إلى أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي يعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة، والمعرفة هي موجودات المؤسسة الغير الملموسة والأكثر أهمية من الموجودات الملموسة أما عن علاقتها برأس المال الفكري فيمكن القول أنه هو الذي ينتج المعرفة .
- الفرضية الثانية جاءت أيضا صحيحة ،حيث توصلنا في الفصل الثاني إلى أن إدارة المعرفة وهي الإدارة الأكثر حيوية في المؤسسة.

- الفرضية الثالثة جاءت أيضا صحيحة ،حيث توصلنا في الفصل الثالث إلى أن أداء الاعمال و إتخاذ القرارات في المؤسسة يستدعي عمليات منهجية ومنظمة من قبل المؤسسة ، والمتمثلة في إكتساب وتخزين وتوزيع وتطبيق إستخدام المعرفة.
- الفرضية الرابعة كذلك جاءت صحيحة، حيث توصلنا في الفصل الرابع إلى أن إدارة المعرفة تؤثر على الأداء بصورة مباشرة ،وذلك من خلال الرفع من مستوى أداء العمال داخل المؤسسة ومنه الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

نتائج الدراسة:

وقد سمحت لنا الدراسة ككل بالخروج بجملة من النتائج نوردها في الآتي :

- المعرفة هي كل الموجودات الغير الملموسة وأكثر أهمية من الموجودات الملموسة ،وهي بذالك تمثل القيمة الحقيقية للمنظمة والتي تكمن في رأسمالها الفكري .
- إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة ،إذ يقوم عليها إنتاج وتوليد وخزن وتوزيع المعرفة التي تستخدمها .
- يعتبر الأداء وعملية تقييمه من أهم الأدوات في أي مؤسسة مهما كان نشاطها ،و التى إذا أحسن إستعمالها تمكن من الحصول على نتائج مرضية.
- تحسن الأداء في مؤسسة بوفال يرجع إلى تطبيق إدارة المعرفة فيها ،وكذا الاهتمام بالكفاءات البشرية لديها من أجل رفع إنتاجيتها .
- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد ظهر نتيجة التطور الفكري الإداري الجديد وتماشيا مع التغيرات المستمرة التي تميز بها العصر الحالي، بحيث أن إدارة المعرفة تسعى من خلال عملياتها من توليج وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعرفة إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- إن تطور إدارة المؤسسات و إزدهارها مرتبط بفعالية إدارة المعرفة و نجاعتها حيث لها تأثير مباشر على تحسين أداء المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات:

ومن خلال هذه النتائج التي تم التوصل إليها نستطيع أن نقدم بعض التوصيات كالآتي :

- إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد لكل مؤسسة ترغب في التوسع والنمو.
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في منظمات الأعمال لإدارة المعرفة بغية التطوير من مستوى أدائها العام .
- ضرورة إستقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية بشكل جيد .
- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها ،ومنه تأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية .

أفاق الدراسة:

إن هذه الدراسة لا تقدم رؤية كاملة وشاملة عن موضوعها ،ذلك نظرا لتوسع مفهومها وإمكانية دراستها من جوانب عديدة وبأبعاد مختلفة،وبهذا الصدد نقترح عددا من الدراسات المستقبلية التي نقدمها فيما يلي :

- إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء و الإستمرار .
- أثر تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.
- دور إدارة المعرفة في رفع عجلة التنمية في الدول النامية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الطبقة الأولى ،دار الوراق للنشر والتوزيع ،الأردن2001.
2. احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2003.
3. أكرم سالم ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 .
4. بوحنا عبد أل ادم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2005.
5. بورك برس، سلسلة المتميزون الإدارية، تقييم الأداء،ط1، الشركة المصرية العالمية للنشر، لبنان 2007.
6. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
7. خضر مصباح إسماعيل طيفي ، إدارة المعرفة ، التحديات و التقنيات و الحلول ، دار حامد ، عمان 2009.
8. ربحي عليان مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2008.
9. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للنشر، القاهرة،2001.
10. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الطبعة1 2007.
11. طارق فيصل النميمي ،أساسيات إدارة المعرفة ،مذكرة ماجستير ،كلية الإدارة والاقتصاد ،تخصص تسويق الأكاديمية العربية المفتوحة ،2011.
12. عادل حرحوش المفرجي، أحمد صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر2003.
13. عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، ط2، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2006.
14. عبد فرحان طالب، إدارة المعرفة و المعلومات، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن2007.
15. عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.

16. عقيل جاسم عبد الله، مدخل تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، ط1،دار مكتبة الحامد، الأردن 1999.
17. علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان2009.
18. فليح خلف حسن، اقتصاد المعرفة، عالم الكتاب الحديثة، الأردن،2007.
19. كارن لافز، الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد، ط3، دار الفجر للنشر، القاهرة 2000.
20. محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة 2006.
21. محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة ،الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2008
22. نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية للاستراتيجيات و المشكلات ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2004.
23. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2007.
24. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الورق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
25. الهاشمي عبد الرحمان، العزاوي فائزة، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن 2006 .
26. هيثم علي حجازي، وظائف المنظمات، مدخل إداري لإبعاد القرن الحادي و العشرين، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر و التوزيع 2008.

أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

1. أحمد بن خليفة ، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة الوادي ، 2011.
2. أمينة عاشوري، العلاقة بين مدخل إدارة والميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة وقمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر 2013/ 2014.
3. باباه ولد ياسين، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير تخصص إدارة لأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2010/2009 .
4. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2007/2006.
5. بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري 2011
6. بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتيبوتيك تشكل لمجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة المدية 2008.
7. بوعرار احمد شمس الدين، مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، 2007/2006.
8. ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2013/2012.
9. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2000.
10. زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاش كندي، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات و المشرفات الإدارية بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة

،مذكرة مقدمة ضمن الحصول على شهادة الماجستير ،تخصص إدارة تربوية وتخطيط بكلية التربية،جامعة أم القرى.

11. شادلي شوقي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2008/2007. رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونلغاز، توزيع الوسط،البليدة، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007/2006.
12. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة جامعة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول.
13. علاوي عبد الفتاح، اثر التغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2013/2012.
14. عمر تيمجعدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2013/2012.
15. فوزية قديد ، فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتورا تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2014.
16. قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2005.
17. كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
18. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2012/2011.
19. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2005

20. ياسف حبيبة، اثر التنظيم على الأداء في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014/2013.

- **الملتقيات والمجلات:**

1. الشيخ الداوي،" الأسس النظرية لمفهوم الأداء" مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010/2009. محمد ذيب المبيض "فاعلية تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال"، المجلد 9، العدد 4، الجامعة الأردنية 2013.

2. مبارك بوعشة، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، الملتقى العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان اللبنانية، 15.17 ديسمبر2012.
3. مراد كواشي،"آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة"، مجلة العلوم الاقتصادية، ثلاثة وثلاثون، المجلد التاسع،تموز 2013.

- **المراجع باللغة الاجنبية** :

1. awad elias et ghaziri hassan(2004) " knoledge anagement prentice hall new jersey
2. jennex، m et olfman... " assessing knowledge soccess effectiveness models"proceding of the 37 hawii International conference on system sciences: hawii , 2004

Marquardt Michael ,J ,(2002) Building the learning organization.U ,S ,A , david – black publishing company

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان.

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع :استبيان .

أخي العامل/أختي العاملة نحن بصدد القيام بدراسة ميدانية حول "**اثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة**" بغرض الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ، وقد اعد هذا الاستبيان خصيصا لهذا البحث ، لذا أرجو منكم تعبة هذا الاستبيان بكل دقة وعناية ، لما في ذلك من مساهمة في الارتقاء بالبحث العلمي بما يعود بالفائدة على تطوير وتنمية أداء الموسسات ، مؤكدين لكم أن إجابتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

ولكم منا جزيل الشكر والعرفان .

ضع علامة (×) في المكان المناسب .

الإجابة تكون على كل الأسئلة .

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- **الجنس :** ذكر ☐ أنثى ☐
- **المستوى الدراسي :** ثانوي أو اقل ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐ ديبلوم ☐
- **الاقدمية :** اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى اقل من 15 سنة ☐ من 15 إلى اقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني: ويتفرع الى جزئين.

الجزء الأول: إدارة المعرفة في المؤسسة

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة
01	إدارة المعرفة تساهم في زيادة الطاقة الإنتاجية للآلات					
02	إدارة المعرفة تساهم في زيادة التنسيق بين العمليات المختلفة					
03	إدارة المعرفة تساهم في تميز المنتج والخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عن ما يقدمه المنافسون					
04	تشخيص المعرفة عن طريق الاستكشاف لشبكة الانترنيت					
05	تستعمل المؤسسة الوسائل الحديثة في تخزين المعرفة مثل الحاسوب					

06	يتم توزيع المعرفة في المؤسسة عن طريق (فرق العمل ، الاجتماعات ، المطبوعات.....الخ)					
07	تعتمد المؤسسة في عملياتها ونشاطها على نظم المعرفة(الذكاء الاصطناعي، النظم الخبيرة..الخ)					
08	تكتسب المؤسسة المعرفة من تجارب العاملين					
09	المؤسسة تدرك أهمية التكنولوجيا الحديثة في خدمة المشروع					

الجزء الثاني: الأداء في المؤسسة

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	موا فق	محايد	موافق بشدة
01	اعتماد نظام حديث لإدارة شؤون العاملين					
02	اعتماد المؤسسة على نظام التدريب والتكوين					
03	استخدام المؤسسة لأساليب تحفيز فعالة لعامليها					
04	تبني منهج إدارة المعرفة يزيد من التغيرات في نظم المعلومات والحواسيب					
05	تعتمد المؤسسة على مستشارين في مواجهة المشاكل					
06	اهتمام المؤسسة بإدارة المعرفة يساهم في الزيادة المستمرة للإنتاجية					

الملحق رقم 02: معامل الارتباط سبيرمان لمحاور الاستبيان.

Correlations

			m1	m2	mtotel
Spearman's rho	m1	Correlation Coefficient	1,000	,783**	,894**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	30	30	30
	m2	Correlation Coefficient	,783**	1,000	,965**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	30	30	30
	mtotel	Correlation Coefficient	,894**	,965**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	30	30	30

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

الملحق رقم 03: نتائج اختبار الفا كرونباخ لبنود المحور الأول والثاني والاستبيان ككل:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	15

الملحق رقم 04: نتائج البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	20	66,7	66,7	66,7
	b	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

nivau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	13	43,3	43,3	43,3
	b	7	23,3	23,3	66,7
	c	9	30,0	30,0	96,7
	d	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

exper

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	10	33,3	33,3	33,3
	b	11	36,7	36,7	70,0
	d	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 05: نتائج تحليل جزء إدارة المعرفة.

Statistics

		q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	m1
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,13	3,07	3,23	3,30	3,97	3,40	2,90	3,50	3,60	3,3444
Std. Deviation		1,224	1,172	1,406	1,055	1,033	1,133	1,348	1,137	1,248	,79876
Sum		94	92	97	99	119	102	87	105	108	100,33

q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	3	10,0	10,0	10,0
	b	8	26,7	26,7	36,7
	c	4	13,3	13,3	50,0
	d	12	40,0	40,0	90,0
	e	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	3	10,0	10,0	10,0
	b	8	26,7	26,7	36,7
	c	5	16,7	16,7	53,3
	d	12	40,0	40,0	93,3
	e	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	5	16,7	16,7	16,7
	b	5	16,7	16,7	33,3
	c	4	13,3	13,3	46,7
	d	10	33,3	33,3	80,0
	e	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	2	6,7	6,7	6,7
	b	5	16,7	16,7	23,3
	c	7	23,3	23,3	46,7
	d	14	46,7	46,7	93,3
	e	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	2	6,7	6,7	6,7
	b	1	3,3	3,3	10,0
	c	1	3,3	3,3	13,3
	d	18	60,0	60,0	73,3
	e	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	2	6,7	6,7	6,7
	b	4	13,3	13,3	20,0
	c	9	30,0	30,0	50,0
	d	10	33,3	33,3	83,3
	e	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	6	20,0	20,0	20,0
	b	6	20,0	20,0	40,0
	c	7	23,3	23,3	63,3
	d	7	23,3	23,3	86,7
	e	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	3,3	3,3	3,3
	b	6	20,0	20,0	23,3
	c	6	20,0	20,0	43,3
	d	11	36,7	36,7	80,0
	e	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	3	10,0	10,0	10,0
	b	3	10,0	10,0	20,0
	c	4	13,3	13,3	33,3
	d	13	43,3	43,3	76,7
	e	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 06: نتائج تحليل جزء أداء المؤسسة.

Statistics

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	m2
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,33	3,77	3,17	3,53	2,60	3,50	3,3167
Std. Deviation		1,155	1,278	1,487	1,008	1,221	1,358	,94519
Sum		100	113	95	106	78	105	99,50

q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	3,3	3,3	3,3
	b	8	26,7	26,7	30,0
	c	6	20,0	20,0	50,0
	d	10	33,3	33,3	83,3
	e	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	2	6,7	6,7	6,7
	b	5	16,7	16,7	23,3
	c	1	3,3	3,3	26,7
	d	12	40,0	40,0	66,7
	e	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	5	16,7	16,7	16,7
	b	7	23,3	23,3	40,0
	c	4	13,3	13,3	53,3
	d	6	20,0	20,0	73,3
	e	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	1	3,3	3,3	3,3
	b	4	13,3	13,3	16,7
	c	7	23,3	23,3	40,0
	d	14	46,7	46,7	86,7
	e	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	6	20,0	20,0	20,0
	b	10	33,3	33,3	53,3
	c	6	20,0	20,0	73,3
	d	6	20,0	20,0	93,3
	e	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	3	10,0	10,0	10,0
	b	5	16,7	16,7	26,7
	c	5	16,7	16,7	43,3
	d	8	26,7	26,7	70,0
	e	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 07: نتائج تحليل اثر المعلومات الشخصية على إدارة المعرفة.

Descriptives

m1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
a	20	3,3389	,91587	,20480	2,9102	3,7675	1,00	4,44
b	10	3,3556	,53364	,16875	2,9738	3,7373	2,44	4,00
Total	30	3,3444	,79876	,14583	3,0462	3,6427	1,00	4,44

ANOVA

m1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,002	1	,002	,003	,958
Within Groups	18,501	28	,661		
Total	18,502	29			

Descriptives

m1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
a	13	3,6325	,54127	,15012	3,3054	3,9596	2,78	4,44
b	7	3,5079	,60470	,22856	2,9487	4,0672	2,44	4,22
c	9	2,8148	1,05993	,35331	2,0001	3,6296	1,00	4,33
d	1	3,2222	.	.	.	.	3,22	3,22
Total	30	3,3444	,79876	,14583	3,0462	3,6427	1,00	4,44

ANOVA

m1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,805	3	1,268	2,244	,107
Within Groups	14,697	26	,565		
Total	18,502	29			

Descriptives

m1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
a	10	3,0444	,88456	,27972	2,4117	3,6772	1,00	4,11
b	11	3,3131	,83269	,25107	2,7537	3,8725	1,89	4,22
d	9	3,7160	,54465	,18155	3,2974	4,1347	3,00	4,44
Total	30	3,3444	,79876	,14583	3,0462	3,6427	1,00	4,44

ANOVA

m1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,154	2	1,077	1,778	,188
Within Groups	16,349	27	,606		
Total	18,502	29			

الملحق رقم 08: نتائج تحليل اثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة.

Descriptives

m2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
a	20	3,4000	1,02655	,22954	2,9196	3,8804	1,17	4,83
b	10	3,1500	,77956	,24652	2,5923	3,7077	2,17	4,50
Total	30	3,3167	,94519	,17257	2,9637	3,6696	1,17	4,83

ANOVA

m2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,417	1	,417	,458	,504
Within Groups	25,492	28	,910		
Total	25,908	29			

Descriptives

m2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
a	13	3,7179	,73404	,20359	3,2744	4,1615	2,33	4,67
b	7	3,2381	,82696	,31256	2,4733	4,0029	2,17	4,50
c	9	2,8333	1,17260	,39087	1,9320	3,7347	1,17	4,83
d	1	3,0000	.	.	.	.	3,00	3,00
Total	30	3,3167	,94519	,17257	2,9637	3,6696	1,17	4,83

ANOVA

m2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,339	3	1,446	1,744	,183
Within Groups	21,569	26	,830		
Total	25,908	29			

Descriptives

m2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
a	10	2,8667	,75277	,23805	2,3282	3,4052	1,17	3,83
b	11	3,3182	1,00955	,30439	2,6400	3,9964	1,67	4,50
d	9	3,8148	,89149	,29716	3,1296	4,5001	2,67	4,83
Total	30	3,3167	,94519	,17257	2,9637	3,6696	1,17	4,83

ANOVA

m2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,258	2	2,129	2,655	,089
Within Groups	21,650	27	,802		
Total	25,908	29			