

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
UNIVERSITE MOHAMED BOUDIAF - M'SILA

Mohamed boudiaf University of Msila
Faculty of Economic commercial and
management sciences
Department of Management Sciences



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

-دراسة ميدانية بوكالة موبيليس بسيدي عيسى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

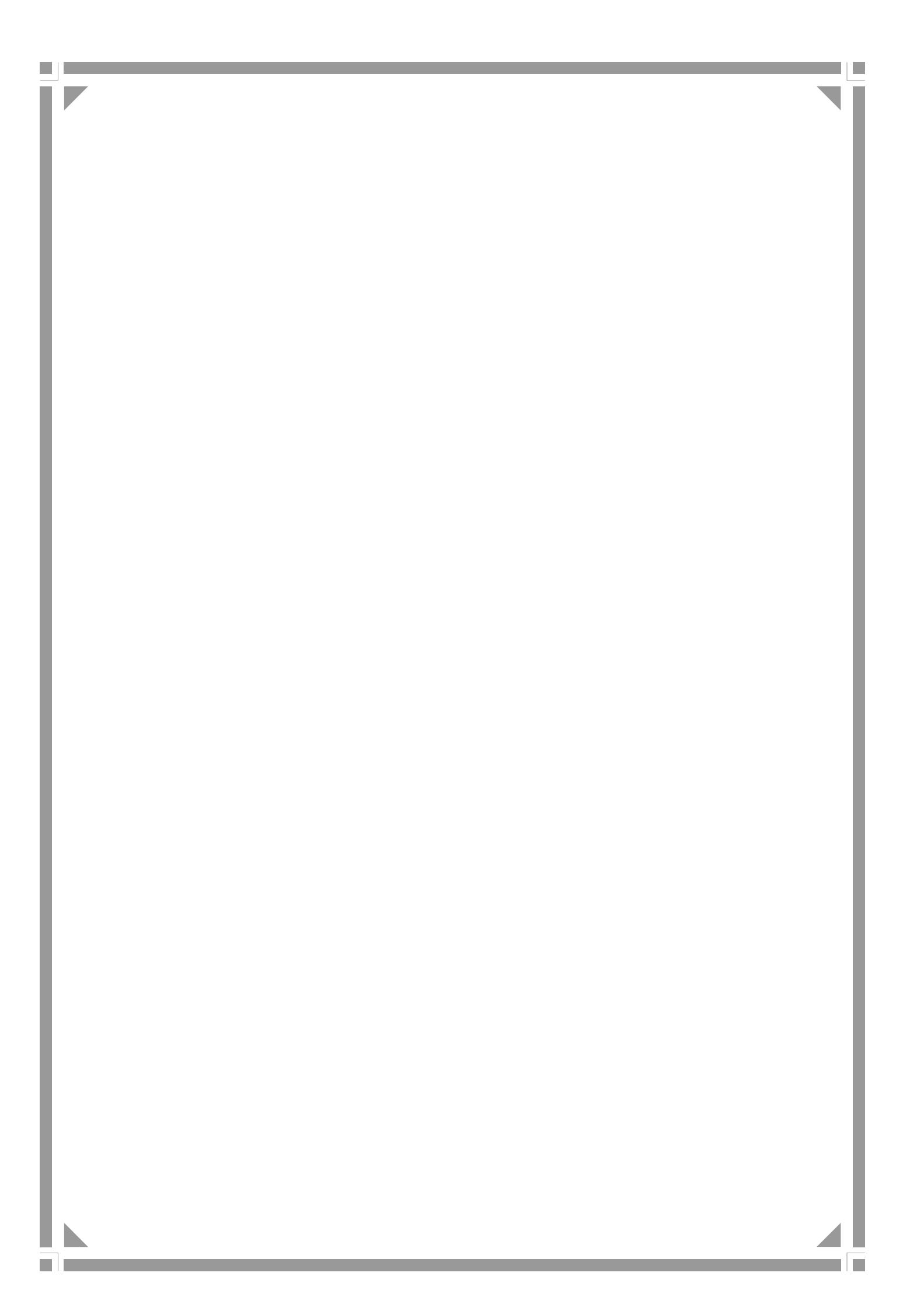
إشراف الدكتور:
عطالله ياسين

من إعداد الطالبة:
ربيعي ياسمين

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر "أ"	زواوي حميدة
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر "أ"	عطالله ياسين
مناقشيا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ مساعد "ب"	عربية سلوى

السنة الجامعية: 2024 – 2023



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

الإهداع و التقدير

بسم الله الرحمن الرحيم {يرفع الله الذين آمنوا منكوه والذين أتوا العلم درجاته}
الحمد لله جميل النعم يامنه الماء بالجود والحرثه و على الله و سله على سيدنا و قائدنا و قدوتنا محمد ببلغ الرسالة وأدبي
الأمانة و تركنا على المعجم البيضاء ليهنا نهارها لا يزبغ عنها إلا هاللة الشال .

اما بعد

انما طلباته العلم لوجه الله ثم لأفخر إلا به والدقي

اهدي ثمرة حمدي إلى من قال فيها

إلى المرأة التي كانته قوة نجاحي وعموري هذا المشوار بتوفيق من الله
إلى قرة العين التي لم تهدل علي يوما بروحا و مالها.

إلى من حصدت الأشواك في دربي الذي محمد لي طريق العلم

إلى من كان دعائهما سر توفيقني ودعائهما بسلس جراحى

أرجو المولى ان يمد في عمرها لترى ثمارا قد كان قطافها بعد طول انتظار.

إلى اخز الناس لأمي الغالية اهالنون حفظها الله و دعائما

إلى روح أبي الرحيمة الطاهرة بإذن الله ، طيبة الله ثراه وجعل الفردوس مستقرة و سكناء ، "محمد رحمة الله "

إلى روح جدي الغالي الذي كان لنا بعد وفاة الوالد "جلول رحمة الله" و رقة الفردوس الأعلى

إلى من يشد بهم العضد و يخاطبهم اللسان قبل المؤبد إيجوبي "هارس ، مسلفي ، اوتسم ، سيليا"

إلى براعم العائلة : "محمد ، عبد الحق ، ألاء "

إلى معلمتبي نوال بوعلي يوسف نقدم لها كل الشكر و العرفان لمجموعاتها الجبارة معبي

إلى كل من تمنى لي النجاح و ساهم و حفظ و لو بثانية

إلى كل عائلتي و كل من قدم لي بذ المساعدة في هذا العمل .

الشكر

الحمد لله وحفي وسلامة وسلام على نبيه المصطفى

الحمد لله ما انتهى دربه ولا تقه جهد ولا تم سعي الا بفضلاته.

وأسأل الله ان يرفعنا بالعلم في الآخرة كما رفعنا في الدنيا

اما بعد

ما يسعنا في هذا المقام الى ان نتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الوالدة وكل من ساعدنا
في إتمام هذا العمل من قريب او من بعيد.

ونحن بالذكر أستاخذنا الفاصل عطالله ياسين على كل مجدهاته معنا وسره علينا وعلى كل

توجيهاته

كذلك كل عمال وكالة موبيليس بسيدي عيسى

كما تتقدم بالشكر الكبير كذلك الى أعضاء لجنة المناقشة وكل أساتذتنا و معلمينا في
مسيرتنا الدراسية.

فليجزيكم الله خيرا بإذن الله تعالى

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى في ذلك من خلال تحديد العلاقة بين أبعاد المعرفة و أداء العاملين فمن أجل ذلك تم القيام بدراسة ميدانية في وكالة موبيليس فرع سidi عيسى، حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بموضوعنا وفي الجانب التطبيقي تم إجراء دراسة ميدانية بوكالة موبيليس بسيدي عيسى وللوصول إلى البيانات اللازمة والمساعدة في ذلك تم تصميم استمار الاستبيان مكونة من 24 سؤال تم توزيعها على موظفي الوكالة والذي يقدر عددها بـ 7 موظفين وهي حجم مجتمع الدراسة ككل، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة ، أداء الموارد البشرية ، تقييم الأداء ، رأس المال الفكري.

Abstract:

This study aimed to identify the role of knowledge management in improving the performance of employees at Mobilis Agency in Sidi Aissa by determining the relationship between the dimensions of knowledge and employee performance. For this purpose, a field study was conducted at Mobilis Agency, Sidi Aissa branch, where we relied in this study on the descriptive approach in collecting data and information related to our topic. In the applied aspect, a field study was conducted at Mobilis Agency in Sidi Aissa. To reach the necessary data and help in this, a questionnaire form consisting of 24 questions was designed and distributed to the agency's employees, whose number is estimated at 7 employees, which is the size of the study community as a whole. We relied on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program to analyze the questionnaire data

Keywords: Knowledge management, human resources performance, performance evaluation, intellectual capital

فهرس المحتويات:

الإهداء و التقدير	أ
الشكر	ب
ملخص	ت
فهرس المحتويات	ث
فهرس الجداول	ح
مقدمة	د
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري	7
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة	9
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة	9
المطلب ثاني: نشأة وتطور مفهوم إدارة المعرفة	17
المطلب الثالث: عناصر و أهداف إدارة المعرفة	19
المطلب الرابع: متطلبات واستخدامات إدارة المعرفة	21
المطلب الخامس: عمليات ونماذج تطبيق إدارة المعرفة وعوامل تحدياتها	26
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين	40
المطلب الأول: مفهوم الأداء وأداء العاملين	40
المطلب الثاني : عناصر ومستويات الأداء	43
المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء	44
المطلب الرابع: طرق وخطوات تقييم الأداء	47
المطلب الخامس: صعوبات قياس الأداء وإجراءات تحسينه	50
المبحث الثالث: دراسات سابقة	53
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في وكالة موبيليس	59
المبحث الأول: تقديم عام لشركة موبيليس	61
الفرع الأول: نشأة وتطور شركة موبيليس	61
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي العام لشركة موبيليس	62

65.....	الفرع الثالث: تعريف وكالة موبيليس سيدى عيسى
66.....	الفرع الرابع: أهداف وخدمات موبيليس
67.....	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة موبيليس
69.....	الفرع الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
85.....	الخاتمة
89.....	المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
57	جدول أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسة الحالية و السابقة	01
68	جدول درجات مقاييس ليكرت الخماسي	02
68	جدول يوضح تركيبة قائمة الإستبيان	03
70	جدول يوضح معاملات الفا لثبات محاور الدراسة	04
70	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
71	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	06
72	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07
73	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
74	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	09
75	جدول يوضح نتائج بعد إكتساب و توليد المعرفة	10
76	جدول يوضح نتائج بعد تخزين المعرفة	11
76	جدول يوضح نتائج بعد نشر و توزيع المعرفة	12
77	جدول يوضح نتائج بعد تطبيق إدارة المعرفة	13
78	جدول المقاييس استجابة عينة الإدارة اتجاه متغير أداء العاملين	14
79	جدول يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى	15
80	جدول يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية	16
81	جدول يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة	17
82	جدول يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة	18
83	جدول يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	19

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	هرم البيانات و المعلومات المعرفة و المهارة	01
27	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	02
31	دور ابداع المعرفة	03
32	نموذج لتوليد المعرفة	04
58	يوضح نموذج الدراسة	05
64	يوضح الهيكل التنظيمي العام لشركة موبيليس	06
71	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
71	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	08
72	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	09
73	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	11

مَقْبَلَةُ

مقدمة:

أدت التغيرات الحالية والتيارات الفكرية المعاصرة، إلى ظهور قوى أثرت على الاقتصاد العالمي منها العولمة وتقنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، فالدول تقدم بجهود أبنائها والأمم لا تزدهر إلا بشعب متعلم، وهذا ما أدى إلى تحول منظور الاقتصاديات والمنظمات نحو الموارد اللامادية والموارد المعرفية، وتزايد الاهتمام بها، إذ أصبحت مصدراً للثروة البقاء، الاستمرارية والتميز.

من بين المداخل الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالمعرفة هي إدارة المعرفة، التي تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال، حيث ازداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بإدارة المعرفة، وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار، وأساساً للرشد الإداري وتعنى أيضاً إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز وذلك باستخدام الأدوات والأساليب والطرق الفاعلة.

ويعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المنظمات لما يحض به من مكانة متميزة في بيئه الأعمال، لكونه وسيلة لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات المرغوبة، لهذا تسعى جميع المنظمات إلى تحسين أدائها من خلال القيام بعملية إعادة تأهيل القوى العاملة وتدريبها وتكوينها على اكتساب مهارات جديدة، من أجل معرفة الانحرافات الموجودة ومعالجتها باتخاذ القرارات التصحيحية لذلك، ونتيجة لتتنوع الأنشطة أصبح للمورد البشري دور حيوي في الوقت الحاضر مما يتطلب بالضرورة التوفير المناسب والمتوافق من هذه الموارد مع احتياجات ومتطلبات العمل.

تعد إدارة المعرفة من أبرز العوامل المساعدة على النهوض بالعنصر البشري وأقوى خيار الرفع التحدي ومواكبة التطور والتقدم التكنولوجي حتى يمكننا الإسهام في رفع المردودية وزيادة القيمة المضافة بدليل تحسين العاملين من إمكانياتهم العملية والمهنية، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لطرح العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين، والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن المختلف المؤسسات.

إشكالية الدراسة:

يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تساهم في بقائها ونموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والإبداع، فعندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء الأفراد، فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة. وبناءً على ما سبق فإن الإشكالية التي يتمحور حولها البحث هي:

✓ ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في وكالة موبيليس فرع سidi عيسى؟

للاجابة على هذه الإشكالية الرئيسية والإلام بجوانبها ارتأينا تجزئتها إلى إشكاليات فرعية كما يلي:

✓ هل لإدارة المعرفة دور في تحسين أداء العاملين في وكالة موبيليس في ظل الاقتصاد المعرفي؟

✓ ما مدى اهتمام العاملين بوكالة موبيليس لعمليات إدارة المعرفة؟

✓ هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية في تبني إدارة المعرفة على أداء العاملين في وكالة موبيليس؟

✓ هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq$ في إجابة المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس الفئة العمرية المستوى التعليمي...) على أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى؟

الفرضية الرئيسية:

للإجابة على هذه إشكاليتنا المطروحة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

الفرضيات الفرعية:

للإجابة على الفرضية الرئيسية تم تقسيم الفرضية الرئيسية حسب أبعادها إلى فرضيات فرعية كالتالي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تخزين المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نقل المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

أهمية الدراسة:

تكتسب أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرين كونهما أساسيين في نجاح أي مؤسسة وتحسين كفاءتها وفعاليتها، فلم يعد من الممكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة، فالأصول المادية لم تعد كافية لتحقيق معادلة الإنتاج الجديد والبلدان التي تسسيطر على الاقتصاد العالمي ليست تلك التي تمتلك موارد طبيعية أو رأس مال فقط بل هي التي تمتلك الأصول المعرفية بالدرجة الأولى والتي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها. وموضوع أداء العاملين هو الآخر له أهمية كبيرة في بيئة العمل كونه مفتاح تحقيق الأهداف بطريقه جيدة، في الوقت المناسب وبتكلفة أقل.

أهداف البحث:

تتمثل أهم أهداف هذا البحث فيما يلي:

- 1- محاولة الكشف وتسويط الضوء على مجموعة من المداخل الحديثة في مجال الإدارة و من أهمها (إدارة المعرفة، أداء العاملين، رأس المال الفكري) وكذا توضيح العلاقة بين هذه المداخل.
- 2- محاولة اقتراح مقاربة تقوم على خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل الوكالة وذلك باعتماد على رأس المال الفكري وبالخصوص في جانبه البشري.
- 3- إبراز الأساس النظري لكل من إدارة المعرفة وأداء العاملين مع محاولة لطرح بعض الأفكار الجديدة التي تصب في مجملها للتأكيد على أهمية إدارة المعرفة وأهمية الاستثمار في رأس المال الفكري المعرفي الذي تمتلكه الوكالة، ولا تتم إلا من خلال الإدارة الاستراتيجية المثلث للموارد البشرية في الوكالة.
- 4- زيادة الاهتمام بالكفاءات والموارد البشرية في الوكالة باعتبارها موردا استراتيجيا ومصدرا للأداء المتميز ووسيلة لمواجهة التقلبات والتغيرات التي تميز بيئة العمل في ظل اقتصاد المعرفة.

أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار موضوع البحث لعدة أسباب ودوافع تتمثل في:

أسباب موضوعية:

- رغبة البحث والتوسيع أكثر في موضوع إدارة المعرفة وتأثيراتها بحكم أننا تناولناها في مقاييس إدارة المعرفة خلال السادس الأول.
- توافق موضوع البحث "إدارة المعرفة" مع اختصاصنا (اقتصاد، إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، أداء العاملين..).

- لأن موضوع البحث إدارة المعرفة واسع وشيق

- محاولة التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في وكالة نظراً لحداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر

أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي للبحث عن إدارة المعرفة التي تحسن من أداء العاملين في قطاع الشركات الوطنية.
- حب الاطلاع وتنمية الثقافة المعرفية حول هذا الموضوع

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: لقد ركزنا في بحثنا على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة وأداء العاملين والتي حدناها من خلال عنوان دراستنا "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين"

- الحدود المكانية: مقر هذه الدراسة كان بوكالة موبيليس
- الحدود الزمنية: تتمثل في فترة الترخيص التي حددتها وكالة المستقبلة الممتدة من 03 مارس 2024 إلى غاية 04 جوان 2024.
- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة عينة تضم جميع افراد الوكالة 07 عمال تم تحديدها من خلال نموذج الاستبيان.

منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف البحث و وصولاً لأفضل النتائج ، ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة، فإنه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك حسب طبيعة البحث، وتم استخدامه في الجانب النظري من هذه الدراسة التوضيح مفاهيم أساسية وبيان أهميتها وتأثيرها ، كما يستخدم المنهج التحليلي لتحليل الوثائق والمعلومات وتحليل استمار الاستبيان، إضافة إلى الاعتماد على المنهج الإحصائي لتحليل الاستبيان من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع وكالة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم الصعوبات فيما يلي:

- ✓ صغر عينة الدراسة
- ✓ صعوبة التعامل مع برنامج spss
- ✓ ضيق الوقت و صعوبة التوفيق بين العمل و عملية البحث العلمي .

تقسيمات الدراسة :

لكي نتمكن من معالجه موضوع البحث معالجة سليمة في كل جزئياته ارتأينا أن نقسمه إلى فصلين :

1- الفصل الأول:

ستتناول في هذا الفصل دراسة الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة و دوره في تحسين أداء العاملين من خلال تقسيمه إلى ثلات مباحث ، المبحث الأول يتم فيه دراسة الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة من خلال التطرق الى مفهومها و أهميتها و استراتيجيتها و عوامل تحدياتها

المبحث الثاني يتم فيه دراسة الإطار المفاهيمي لأداء العاملين من خلال التطرق الى مفهوم أداء العاملين و مستويات أدائهم و خطوات تقييمه و إجراءات تحسينه، أما المبحث الثالث سيتم فيه عرض الدراسات السابقة لإدارة المعرفة و أداء العاملين و العلاقة بينهما.

2- الفصل الثاني:

في هذا الفصل سيتناول الإطار التطبيقي للدراسة بحيث سيتم إسقاط الإطار المفاهيمي على المؤسسة قيد الدراسة ، يتضمن المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة ، و المبحث الثاني التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أما المبحث الثالث اختبار الفرضيات و مناقشة نتائجها .

الفصل الأول: الاطار النظري

تمهيد:

إن المعرفة أكثر ما يميز الوكالة ويخلق لها ثروة لأنها في حد ذاتها تعد المورد الأكثر أهمية. و في ظل الاقتصاد المعرفي و التغيرات التي يعرفها العالم بصف عامة و المؤسسات لا بصفة خاصة مصطلح يعرف بإدارة المعرفة ، بحيث تهتم هذه الاخرة باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما تملكه من معارف ومهارات لا تتضمن بالاستعمال.

كما أن الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و المحور الرئيسي الذي يصب حول جهود المدراء كونه يشغل بإمتياز أهم أهداء المؤسسة حيث تقوم بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت ألا و هي تقييم أداء العاملين .

سنسلط الضوء في هذا الفصل على المباحث التالية :

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة .

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين .

المبحث الثالث: دراسات سابقة

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

لا يمكن أن نفهم إدارة المعرفة من دون فهم المعرفة في حد ذاتها، لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة

لا يمكن إن تفهم إدارة المعرفة من دون فهم المعرفة في حد ذاتها لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة .

أولاً: مفهوم المعرفة

لقد أعطيت عدة تعريفات للمعرفة يمكن إدراجها كما يلي :

عرفت المعرفة على أنها: "كل العمليات العقلية عند الفرد، من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص"¹

كما عرفت على أنها: "جميع الوسائل التي تستخدمها وكالة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستتبع فعلا".²

يلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن المعرفة ترتبط بالفرد كما ترتبط بوكالاته، ويمكن القول أن هذين التعريفين متكمانان، فالفرد من إدراكه وتعلمه من خلال المحيط الذي يكون فيه يتبع سلوكاً معيناً، فوكالة في هذه الحالة تعمل على إيجاد الوسائل التي تكشف سلوكيات الفرد.

كما اعتبرت المعرفة سلسلة أو هرماً يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات، وعلى هذا الأساس وجب الإشارة لكل من المصطلحات السابقة، للتمكن من الإحاطة بالمعنى الحقيقي للمعرفة ضمن هذا التوجّه.

وفيمما يلي شرح للمصطلحات السابقة (البيانات المعلومات المعرفة والمهارات).

• تعريف البيانات

عرفت البيانات على أنها: "عناصر خام لا معنى لها "³

كما عرفت على أنها: "حروف، جمل، أرقام أو رموز غير منتظمة وغير مرتبطة بموضوع واحد والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي"⁴

إذن يمكن القول أن البيانات في حد ذاتها لا يمكن أن تقدم معنى ولا يمكن أن يستفاد منها.

وعرفت المعلومات على أنها: بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد.⁵

¹ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مئة عام - دار الكتاب الحديث، عمان - الأردن - 2002 ، ص 184.

² مؤيد سعيد السالم ، مرجع نفسه، ص 184.

³ 3 Gilles Ballmise, Gestion des connaissances-Outils et applications du KM, VUIBERT, Paris, 2001, P12.

⁴ إيمان فاضل السامرائي، هيثم على الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمانالأردن- 2004- ، ص 24.

⁵ زيد منير عبودي، الإدراة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير) ، دار مجلة، بغداد - العراق - 2007 - ، ص 228.

وهي أيضاً بيانات موضوعة في إطار ومحتوى واضح وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرارات معينة، ويمكن تقديم المعلومات في شكل كتابي في شكل صورة أو محادثة¹ ومنه يمكن القول أن المعلومات ناتجة من البيانات التي تمت معالجتها ووضعت في سياق معين ولهدف محدد.

وفي هذا الإطار يمكن تقديم صنفين مهمين للمعلومات هما:²

- المعلومات الداخلية والخارجية والمعلومات المهيكلة وغير المهيكلة.

فالمعلومات الداخلية توافق المعلومات الخاصة بوكالة التي تحكم بها والتي تنتج من عملياتها الداخلية.

والمعلومات الخارجية هي المعلومات التي تأتي بها وكالة من المحيط الخارجي.

- أما المعلومات المهيكلة هي المرتبطة بالبيانات الرقمية.

Savoir faire conocissance المعرفة العلمية هي التي توافق المعرفة knowledge

وإدارة المعرفة تقع في إطار المعلومات الداخلية الخارجية لكن غير المهيكلة.

• تعريف المعرفة:

المعرفة عبارة عن معلومات موجهة ومحبطة تخدم موضوعاً معيناً، تمت معالجتها واثباتها وتعزيزها

وترقيتها، بحيث تحصل من تراكمية هذه المعلومات وخصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين.³

معنى ذلك أن المعرفة نتائج معالجة المعلومات وخصوصيتها في موضوع معين.

ويمكن ترجمة هذه التعريف في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): هرم البيانات والمعلومات المعرفة والمهارة



Source : Claire Beyou, Management des connaissances, ED LIAS, Paris 3002p28.

¹ زيد منير عبودي ، المرجع السابق، ص 228

² René-Charles Tisseyre, Knowledge management-Théorie et pratique de la gestion des connaissances-Serme Science-Paris-France- 1999, P36

³ إيمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 24

الشكل السابق يوضح البيانات، المعلومات، المعرفة وكذا المهارات. فالمعلومات ناتجة من إعطاء معنى للبيانات، وإذا ما عولجت وحللت وتخصصت في موضوع معين أعطت لنا معرفة، والمعرفة إذا اكتسبها الفرد وطبقها في أعماله صارت مهارة.

والمهارة تعني قدرة الفرد على تنفيذ عمل ما بطريقة مرضية، وهي مجموع المواهب والأهليات والمعرف

المكتسبة المستخدمة في إنجاز عمل ما.¹

فالمعرفه إذن لا هي بيانات ولا هي معلومات، وإنما هي قدرة الفرد على اكتساب هذه المعلومات مع الوقت والتي تسمح له (أي القدرة) عند ربط المعلومات مع بعضها البعض بإعطائهما معنى.

ويمكن تقديم تعاريف أخرى للمعرفة يؤكد ما تم طرحه أعلاه، وهي التعاريف القائمة على المعرفة الصريحة وتقنيولوجيا المعلومات، وتعاريف أخرى قائمة على المعرفة الباطنة :²

فأما القائمة على تقنيولوجيا المعلومات والمعرفة الصريحة فهي:

المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

المعرفة هي ما يندمج أو يقدم بطريقة يمكن معالجتها بالحاسوب.

وأما التعاريف القائمة على المعرفة الضمنية فهي:

- المعرفة هي ما يبقى في رؤوس الأفراد.

- المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيثة، التي تقدم إطاراً لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة.

"إذن فمعارف الفرد كامنة في رأسه متجلدة في أعماله من خلال المهارات التي اكتسبها والخبرات التي حصل عليها طوال فترة عمله وتكوينه وتعلمها، واعتماد وكالة على هذه المعرف فـ فقط يكبدتها مخاطر ناجمة من خروج هؤلاء العاملين (سواء لتسريحهم نظراً لارتكاب مخالفات، موت، تقاعد)...، لذا نجد أن المعرفة التنظيمية

¹ Fronçoise Rossin(avec la collaboration de sandirine leriche), Transfert des savoirs-Stratégie, moyen d'action, solution adaptées a votre organisation, LAVOISIER Paris, 2008, P40.

² نجم عيد نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن - 2008، ص 25.26

لا تكون فقط لدى الأفراد بل هي متضمنة في الإجراءات المحددة من طرف وكالة وكذلك متضمنة في التكنولوجيات وهي طريقة لجعل المعرفة متحدة في كل وقت ويسهل نقلها واستعمالها¹.

• التعريف الإجرائي للمعرفة :

من كل ما سبق يمكن القول أن المعرفة تعبّر عن قدرة الفرد على التعلم والاكتساب وتجسيده ذلك في أعماله هو بنفسه أو قيام وكالة، بالاستعانة بالوسائل المتاحة لاكتشاف تلك المعرفة، وجذبها من أجل تخزينها ومن ثم تطبيقها.

ثانياً: أهمية المعرفة

المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بالمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها، المعرفة قوة وثروة في آن واحد، وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز هذا القرن باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثروة المعلومات، فهي أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة وتكمّن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع للتناقض الغلة، وإنها لا تعاني من مشكلة الندرة، لأنها تبني بالترابع ولا يتناقض بالاستخدام، ويمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة ارخص أو بدون تكلفة إضافية، كما تتجلى أيضاً أهمية المعرفة في النقاط التالية²:

- أسهمت المعرفة في مرنة المنظمات من خلال دفعها للاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرنة .
- أتاحت المعرفة المجال المنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، و حفّزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها .
- أسهمت المعرفة في التحول المنظمة إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئه الأعمال وتواجه التعقيد المتزايد فيها .
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتجارة بها أو استخدامها منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة .
- توجه المعرفة الإدارية مديرية المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتها .

¹ Fronçoise Rossin(avec la collaboration de sandirine leriche), Op-cit, P. P46, 47.

² غضبان ليلى دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علوم التسيير مجامعة باتنة 2017-2018 ، ص 75 .

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- تحرك الأساس الحقيقى لكيفية خلق المنظمة وتطويرها وإعادة تشكيلها ثانية.
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وادامتها.

لخلص مما سبق إلى حقيقة مهمة هي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة تنشأ في إطارها وتتزود من مصادرها المختلفة وتطور وتنمو باستخدام الجديد منه

ثالثاً: خصائص المعرفة

- تتميز المعرفة بعدة خصائص، نذكر منها ما يلي:¹
- ✓ **قابلية المعرفة للتوليد:** فبعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية بواسطة الأفراد المتميزين التي تمتلكهم، فهؤلاء المتميزين قادرون على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها.
 - ✓ **المعرفة يمكن أن تموت:** وكما نولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، فالقليل من معارف الفرد التي تتكون خلال تجاربه هو الذي سجل في كتب أو دوريات، فبعض المعرفات تموت بموت صاحبها والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.
 - ✓ **قابلية المعرفة للاملاك:** أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تمتلك، ولذلك يلاحظ أن بعض المؤسسات تتمسك بمثل هذه المعرفة عن طريق تحويلها إلى براءات اختراع.
 - ✓ **المعرفة متعددة في الأفراد:** فليس كل معرف وكالة صريحة وظاهرة بل أن معظمها كامن في أدمغة عمالها.
 - ✓ **قابلية المعرفة للتخزين:** فيمكن للمؤسسة أن تخزن معارفها في وثائق، أشرطة، على الحاسوب.
 - ✓ **قابلية المعرفة للتطبيق:** أي أن المعرفة يمكن أن يجسدها صاحبها في أعماله.
 - ✓ **عدم نضوب المعرفة (غير قابلة للاهلاك):** فاستعمال المعرفة لا يؤدي إلى نفادها حتى ولو انتقلت إلى أفراد آخرين أصحابها لن يفقدوا، بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعرف مع العاملين.
 - ✓ **قابلية المعرفة للاستساخ:** أي أن وكالة إذا ما استطاعت تخزين المعرفات التي يتتوفر عليها عاملوها، فإنها بذلك تستطيع أن تجعل منها عدة نسخ وبتكليف منخفضة.

رابعاً: أنواع المعرفة

لقد اختلف الكتاب في وضع أنواع محددة للمعرفة، لذا ارتأينا أن نتناول مختلف الكتاب والباحثين وما جاؤوا به من تصنیفات يمكن عرضها كما يلي:

1-تصنيف ميشيل زاك:²

¹ حسين عجلان حسن إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية عمانالأردن 2008، ص 30.
² بوعلة مبارك، إدارة المعرفة ، مقاربة اقتصادية ، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية بانتنة الجزائر - 2008 ، ص 14.

ويصنف المعرفة إلى ثلاثة أصناف هي:

- **المعرفة الجوهرية**: وهي النوع الأدنى من المعرفة، هذا النوع يكون مطلوباً من أجل البقاء في قطاع معين، لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة.

- **المعرفة المتقدمة**: وهي النوع الذي يجعل وكالة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن وكالة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون؛ إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية؛ وهذا يعني أن وكالة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

- **المعرفة الابتكارية**: وهي المعرفة التي تجعل وكالة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه.

هذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز وكالة عن منافسيها؛ فامتلاك معرفة ما، هو الذي يؤهلها لتتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة، وتميز وكالة إنما راجع لتحسين أداءها الذي تساهم فيه مختلف الموارد الموجود بها، وهذا راجع إلى نوع المعرفة التي تمتلكها.

2- تصنيف نوناك (Nonaka.1991) : صنف إيكاجيرو نوناكا في مجلة هارفارد للأعمال، المعرفة إلى معرفة باطنية وأخرى ظاهرة .¹

- **المعرفة الباطنية**: أو الضمنية وهي معرفة غير ماتحة، موجودة في عقول الأفراد. وهي المعرفة المتضمنة في الخبرة والمعرف العملة (Savoir-faire) للفرد الذي يمتلكها وهي غير مادية وصعبة النقل.²

- **المعرفة الظاهرة**: وهي المعرف المكتسبة المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب، وهي توافق المعرف الباطنية التي خرجت.³

لقد ركز هذا التصنيف على معارف الفرد العامل في وكالة والمجسدة في المعرفة الباطنية، فإذا ما خرجت هذه المعرفة وخزنت في الوثائق وبرامج الحاسوب تصبح معارف ظاهرة، وأيضاً هي معرفة لا تخص شخصاً بعينه كالمعرفة الباطنية؛ بل إنها متاحة للجميع وفي أي وقت، بحيث أنها موجودة ومخزنة في وسائل مختلفة. ويرى (Grundstein. 1995.) أن معارف وكالة تحتوي جزءاً من المعرف الخاصة (les savoirs) التي تصف قدرة وكالة على دراسة، تحقيق وبيع منتجاتها وخدماتها. ومن جانب آخر تتضمن معارف عملية savoir-faire فردية وجماعية والتي تصف القدرة على الفعل، التأقلم والتطور وأن تلك المعرف الخاصة les savoirs هي المعرف الظاهرة وتكون في شكل بيانات، إجراءات، نماذج، خوارزميات، خطط، وثائق تحليل أما المعرف العملية (les savoir-faire) فهي معارف باطنية تتجسد في القدرات⁴ (les habilités).

¹ هيتم على حجازي . إدارة المعرفة - مدخل النظري دار الأهلية للنشر والتوزيع الأردن 2005 ، ص 12.

² Fronçoise Rossin (avec la collaboration de sandirine leriche), Op-cit .p 40.

³ René-Charles Tisseyre, Op-cit, P36.

⁴ Jida Bahloul, Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies: Application aux incidents informatiques, Thèse de doctorat, Institut nationale des sciences appliquées de Lyon -France-2010, P3.

لقد ركز هذا التصنيف على معارف وكالة الخاصة والتي تميز بأنها معارف ظاهرة للعيان، وتصف قدرة وكالة على فعل أشياء معينة، كما تتضمن معارف عملية تخص الأفراد العاملين بها وتصف قدرتهم على القيام بالأعمال، القدرة على التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذا قدرتهم على تطوير معارفهم ومهاراتهم الفنية والسلوكية.

3- تصنيف (Barthès. 1997): ويرى أن هناك ثلات أنواع هي:¹

- **المعارف الموضعية:** وهي المعرف الضرورية لإنجاز عمل محدد.
- **المعارف المرتبطة بالمنتج:** وهي المتعلقة بالمنتج في فترة حياته وتتمثل في وثائق المنتج، المعرف العملية المرتبطة بالمنتج، مجموع المعلومات الخاصة بالمنتج.
- **معارف على وكالة:** وهي المتعلقة بمختلف جوانب وكالة وباستراتيجيتها.

لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة التي تخص العمل أو الوظيفة في حد ذاتها، وأيضاً المعرفة التي تخص المنتج، فالعامل من المفروض أن يتتوفر على المعرف التي بواسطتها يمكن من أداء مهامه بشكل مرضي، هذا بالإضافة إلى المعرفة التي تخص وكالة؛ حول استراتيجيتها، رؤيتها، رسالتها، أهدافها ...

4- تصنيف (Gilles Ballmise):

لقد صنفت Gilles Ballmise المعرف إلى معارف داخلية وأخرى خارجية:²

- **المعارف الداخلية:** وهي معارف تنشأ، تحول وتسير في ظل وكالة، من طرف عاملاتها (collaborateurs).
 - **المعارف الخارجية:** فتتعلق بكل معرفة مصدرها خارجي. إن هذه المعرفة في إطار نشاطات وكالة مهمة للمؤسسة لأن من خلالها تستطيع أن تحدد استراتيجياتها وأهدافها بما يتناسب مع المحيط الذي تنشط فيه.
- لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة من حيث مصدرها، فالداخلية مصدرها الأفراد في مختلف المستويات بعكس المعرفة الخارجية فهي معرفة تأتي بها وكالة من المحيط الخارجي، كالاستعانة بخبراء في المجال.

5- تصنيف:(Nonaka – Tackutchi 1995)³:

لقد صنف كل من Nonaka and Tackutchi المعرف إلى فردية وأخرى جماعية.

المعارف الفردية: هي المعرف التي يحوز عليها على الأقل واحد من أفراد وكالة.

المعارف الجماعية: وهي المعرف المقسمة أو الموزعة بين أعضاء وكالة.

¹ Gilles Ballmise, Gestion des connaissances -Outils et applications du KM-Op-cit, P24.

² Gilles Ballmise, Knowledge management et outils informatiques, Avril 2003. P07.

³ Yoan Baizet, La gestion des connaissances en conception :Application à la simulation numérique chez Renault - DLEC -Thèse de doctorat Paris 2004 P28 <http://www.theses.fr> La_date de visite : 14/05/2022.

إن هذا التصنيف هو امتداد للتصنيفات السابقة إذ يرى كل من نوناكا وتابكاشي أن المعرف تأخذ شكلين إما معرف يحوزها فرد واحد ولا يمكن لغيره أن يعرفها؛ ومعرف تتفق حولها جماعة في ظل وكالة.

من كل ما سبق نجد أن معظم التصنيفات ركزت على معارف الفرد الباطنية، ووكلة تعمل على إخراجها من أجل تجسيدها في الأعمال والنشاطات، ويمكن لهذه المعرف أن تكون لدى العاملين بها أو أنها تستعين بمصادر خارجية لجلبها وإدامتها للاستفادة منها.

خامساً: مصادر المعرفة

تحدث Marquardt عن وجود مصدرين للمعرفة في وكالة، وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

أولاً: المصادر الداخلية

توجد العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمؤسسة أن تحصل بها على المعرف، وفيما يلي بعض هذه المصادر¹:

- **الفرد العامل بوكالة:** يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محیط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب إبداعاً في العمل. فمثلاً استطاعت مؤسسات السيارات إنتاج سيارات بأفكار و المعارف العاملين، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة بـ "أرس المال الفكري" وهم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمؤسساتهم من خلال مهاراته وخبراته .

- **فرق العمل:** هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات إبداعية، ويعملون معاً لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، وقد استخدمته اليابان ضمن مفهوم حلقات الجودة، وحققت تطورات عديدة وإبداعات في مجالات مختلفة إدارية وصناعية من خلال الأفكار التي قدمتها هذه الفرق.

- **البحوث والدراسات:** وتعتبر مصدراً هاماً لإنتاج المعرفة، مثل على ذلك التسويق وبحوث تطوير المنتجات حيث تساهم في خلق معرفة جديدة يكون لها الدور الفعال في تطوير أنشطة المؤسسات.

ثانياً: المصادر الخارجية

هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة، ومن بين هذه

¹ سلوى أمين السامرائي، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2004، ص 02.

المصادر: الاقداء، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، مشاهدة التلفزيون، أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المؤسسات الأخرى، وإنشاء تحالفات وإقامة المشاريع المشتركة.¹

المطلب ثانٍ: نشأة وتطور مفهوم إدارة المعرفة

في ما يلي سيتم التطرق لنشأة إدارة المعرفة ومفهومها مع الإشارة إلى الأهمية المرجوة منها.

اولاً: نشأة إدارة المعرفة

في النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال على وجه الخصوص، ولقد تم إصدار مجموعة كبيرة من المؤلفات والرسائل الأساسية للكاتبين (Nanoka&Takeuchi) و (Léonard _ Barton 1995) هي: أن الميزة الوحيدة والمساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالاً وكيف تستخدم ما تعرفه بفعالية ، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة (أي الوضع المعرفة موضع التنفيذ).

كما يقول جوردن (Gordon 1997 .) انه في عصر المعرفة أصبحت الأدلة أكثر قيمة من العضلات ، وهنا تقع المسؤولية الكبيرة على التعليم في التأهيل الأولي من خلال تزويد الطلبة بمهارات التفكير الإدراكي والتقني كما تقع على عاتق المؤسسات المهنية كالجامعات والاتحادات المتخصصة لمتابعة التغيير ومواجهه التحديات لمجارات تلك التحديات والتغيير باعتبارها فرصاً للتطوير من خلال المشاركة والاشتراك والاندماج مع البيئة ، لقد أصبح العمل يتطلب كفاءات أكثر من مجرد الحصول على الشهادة، كفاءات تمنج التعليم بالخبرة وتوليد الإبداع والابتكار ، كفاءات تستمد قوتها من الثقة بالنفس ، لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل يعتبر أمراً حديثاً نسبياً ، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، لكن معظمه كان خلال سنوات القليلة الماضية ، وفي مطلع التسعينيات من القرن المنصرم تم الإشارة خلال المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي سنة 6433 م إلى عبارة " المعرفة قوة" knowledge is (power) منذ ذلك الوقت ولد حقل المعرفة جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" (knowledge Engineering) ومع ولادته استحدثت سيره وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة ، وفي عام 6445 ظهر حقل الجديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" (knowledge Management) وقد تتبع هذا التطور تغير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع والتي من بينها تغير في عنوان المجلة "هندسة إدارة المعرفة" إلى "إدارة معالجة المعرفة".²

¹ هيتم على حجازي ، مرجع سابق ، ص 63.

² السعيد مبروك إبراهيم ، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات 1 دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية . 2013 ، ص 172

وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري للإدارة والتحول إلى المنظمات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عاملًا معزولاً بل هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي كافة مجالات الحياة من المجتمعات المعاصرة.

وعليه كانت بداية الاهتمام بإدارة المعرفة في المنظمات الأعمال في مطلع التسعينات ، حيث مر هذا المفهوم منذ ذلك الوقت بثلاث مراحل انطلاقاً من المفهوم "المعرفة القوه" ثم "هندسه المعرفة"وصولاً إلى "مفهوم إدارة المعرفة"

ثانياً: المفهوم إدارة المعرفة

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عده فمنهم من تناولها من منظور التقني ومنهم من تناولها من جانب ثقافي أو اجتماعي كل حسب رأيه وتوجهه ومن بين هذه التعريفات ذكر :

- عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئه خارجية معينه تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتتقسم إلى خطوات متعددة ومتتشابكة (مثل الخلق والجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها) والهدف منها هو مشاركه المعرفة في أكفا صوره للحصول على اكبر قيمة للمنظمة .¹

- هي عملية تساعد الشركات في التعريف واختيار وتنظيم وبث ونقل المعلومات المهمة والخبرات والتي هي من ذاكرة الشركة والتي عاده تكون موجودة فيها بطريقه غير منظم ومهمله.²

- هي ظاهره حديثه ومعقده تقوم على فكره أن الموجودات الفريدة والهامه في المنظمة هي معارف أفرادها ، وهي عملية منظمه ومنهجه ترتبط بعمليات التوليد واكتساب المعرفة ، تخزينها لتسخير استرجاعها ، توزيعها ومشاركتها والاستفادة منها لغرض حل المشكلات ، اتخاذ القرارات ، الابتكار....³

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن إدارة المعرفة هي عبارة عن عمليات الجمع التي تقوم بها المؤسسات الأعمال للمعلومات والبيانات بهدف تنظيمها وتطبيقها على عملياتها بطريقه فعاله تساهم في تعزيز وضعها التنافسي في السوق.

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة

نهتم في هذا الفرع بذكر أهمية إدارة المعرفة بالمنظمة. - تبرز الأهمية الواضحة للمعرفة في الوقت الحاضر وبالذات في الدول المتقدمة نتيجة ثروة المعرفة المرتبطة بثروة المعلومات والاتصالات والتكنيات المتقدمة واستخدام نتائج وأفرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد وتطور نشاطاته ونموه الذي يتمثل بعضه في:⁴

¹ د خضير مصباح إسماعيل طبطي إدارة المعرفة التحديات والتقييات والحلول 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع . عمان 2019 ص 28

² د خضير مصباح إسماعيل طبطي إدارة المعرفة التحديات والتقييات والحلول 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع . عمان 2019 ص 28

³ غضبان ليلي مرجع سابق، ص 92 .

⁴ السعيد مبروك إبراهيم مرجع سابق، ص 177.

- تحسين جوده المنتج أو الخدمة: تؤدي إدارة المعرفة إلى الاستفادة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة وخارجها ، بأفضل طريقه من أجل تحسين العملية الإدارية والإنتاجية ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جوده المنتج أو الخدمة ، بحيث تكون سهلة الفهم ومرحية وسريعة وآمنة .
- التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية: تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف الأساسي لأي منظمة.
- تشجيع الابتكار: يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجدد المستمر ، من أجل التحسين والتطوير ويطلب ذلك أن تكون لدى الأفراد والمديرين الشجاعة الكافية والمرغونة في التعامل مع الأمور ولا يعني ذلك أن يكون هذا الابتكار عن طريق الإجبار أو الضغط لكن من خلال التدريب والتعليم واعطاء القدوة و المثل من قبل المديرين والقيادات .
- إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم: يؤدي تطبيق المعرفة إلى التعلم المستمر على المستوى التنظيمي من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة ، واصافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكامالية تتمو من خلالها معرفة المنظمة وبالتالي أرس مالها الفكري .
- تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم: تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو وتطوير ، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكل الموارد البشرية بالمنظمة ، وفي ظل هيكل تنظيمي مرن وتكنولوجيا معلومات مناسبة وإدارة فعالة للمنظمة ، وما يؤدي إليه من تمكين للعاملين ، ومن ثم تحسين عام في أداء المنظمة وارتفاع في المستوى الرضا بين العاملين .
- تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها: ويتم ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق عمل وجماعات الممارسة المختلفة التي تؤدي إلى التعارف بين الإدارات المختلفة ، تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر .
- وتزداد الأهمية هنا في ظل القيادة واعية تعطي المثل الأعلى وتشجع وتحفز على القيام بالجوانب المختلفة من إدارة المعرفة ، مع متابعته التقييم المستمر للعملية نفسها والمخرجات الناتجة عنها وتحديثها أول بأول.

المطلب الثالث: عناصر وأهداف إدارة المعرفة

إن عناصر إدارة المعرفة يمكن اعتبارها البنى الأساسية التي إذا لم تتوفر فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها وفي هذا المطلب سنبين أهم العناصر وأهداف إدارة المعرفة .

أولاً: عناصر إدارة المعرفة

تشكل العناصر الأساسية لإدارة المعرفة التي تمكن من تفاعلها وتكاملها في ما بينها، وتحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها، وكيفية استخدام هذه المعرفة والغاية النهائية منها، وهذه العناصر هي كالتالي:¹

- التعاون: هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل معاً مساعدة أحدهم للأخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المنظمة العمل معاً بروح الفريق، حيث أن إشاعة التعاون تؤثر على عمليه خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد العاملين في المنظمة وبين الأقسام والوحدات .

- الثقة: والثقة تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، يمكن أن تسهل عمليه التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة فكلما توفرت الثقة أمكن سهولة الاتصال وسهولة أفكار وتبادل المعلومات والتقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيلة المعرفة و مما يزيد في توطيد وتدعم إدارة المعرفة.

- التعلم: هو عمليه اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين، فكلما اكتسب الأفراد المعرفة كلما تمكن من استخدامها في مجالات الإدارة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات الإدارية الازمة لتسخير العمل في المنظمة، التركيز على التعلم يساعد منظمات على تطوير الأفراد وتطوير العاملين فيها بما يؤهلهم ويعدهم إعداداً جيداً وضرورياً للعب دوراً أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة .

- المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة ولذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة وادارة المعرفة بما تحتوي عليه من بيانات ومعلومات واحصائيات إلى ضرورة أن تتركز القرارات بيد السلطات العليا في المنظمة استناداً على إيمانهم واعتقادهم الجازم في أن عمليه خلق المعرفة أساساً إنما تحتاج إلى الامرکزية العلية، وبالتالي فإن الامرکزية تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة.

- الرسمية : تعني المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية، لعمليه اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار وكالة، خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على القواعد العمل .

- الخبرة الواسعة والعميقة: إن الخبرة الواسعة والعميقة ضرورية لإدارة المعرفة وتعتبر من عناصرها الهامة، وذلك يعني أن خبره الأفراد العاملين في وكالة تكون واسعة أفقياً ومتعددة وعميقه، بمعنى أنها تكون مركزة متخصصة.

¹ عصام نور الدين ، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة دار أسامة لنشر والتوزيع ، عمان الأردن - 2010 - ص 37-39.

- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، حيث تعتبر التكنولوجيا الداعمة الأساسية لإدارة المعرفة واكتسابها فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعه المفاهيم والتقنيات التي تستمدتها منها.¹

- الإبداع التنظيمي: يعتبر الإبداع التنظيمي أيضاً من العناصر الهامة في إدارة المعرفة، والإبداع التنظيمي يعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد، تنظيمي يعني خلق التنظيم المناسب القادر على الاستفادة من المعلومات والبيانات وادارتها وتسخيرها في خدمة الإدارة لتحقيق أهداف منظمة.²

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف معرفة إلى تحقيق الآتي:³

/أسر المعرفة وتخزينها واعادة استعمالها.

/جذب رأسمال فكري أكبر لوضع الحلول لمشكلات التي تواجه المنظمة.

/خلق بيئة التنظيمية التي تشجع من المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

/تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

/إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.

/بناء إمكانات التعلم وشاشة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها وتنافس من خلال الذكاء البشري.

/التأكد من فعالية التقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتجارة بالابتكارات.

/تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.

/تهدف للإبداع والوعي والتصميم الهدف والتكييف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

/خلق قيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

المطلب الرابع: متطلبات واستخدامات إدارة المعرفة

في هذا المطلب سيتم توضيح كل من متطلبات إدارة المعرفة وكذا استخداماتها.

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة 1. دار صفاء النشر وتوزيع عمانالأردن 2008، ص 65

² عصام نور الدين ، مرجع سابق ، ص 40.

³ محمد بوزيدي ، مرجع سابق، ص 32.

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نجملها في ما يلي:¹

1- توفير البنية التحتية الازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) :

يمكن تعريف التكنولوجيا المعلومات بأنها الأجهزة والبرامج والاتصالات السلكية واللاسلكية وادارة البيانات وأي التكنولوجيا مرتبطة لحفظ أو فرز أو توصيل المعلومات، إن هذه التكنولوجيا تسمح للمديرين ولجميع العاملين في مختلف أنحاء المنظمة بالحصول على المعلومات.

2- الموارد البشرية:

إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقدرة على توليد المعرف وتبادلها مع الآخرين، وبالاخص مع شيوخ استخدام فرق العمل في انجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من العاملين في المنظمة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، الأمر الذي يتطلب امتلاك القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة أولاً واستخدام تلك المعلومات المطلوبة بشكل دقيق ثانياً، وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً، فالتعديل في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطرفة بما يواكب المستجدات البيئية، وعمليه خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة، وبينهم وبين القيادة المنظمة ،أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار.

3- الهيكل التنظيمي:

ما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرنة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات

وان تهيئه المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات التنظيمية الأكثر تفطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة لتركيزها في مستوى تنظيم واحد، إلى النظم الامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار المعرفي يغطي المنظمة كلها، ويشارك الجميع في تخليقها
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتيه.

¹ غضبان ليلي مرجع سابق ، ص 98.

4- العامل الثقافي:

يعتبر العامل الثقافي مهم لما له من دور في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة، وتدالوها بين الأفراد، العاملين في وكالة أو المنظمة مما يخلق نوعاً من التعلم بالمشاركة، واكتساب الخبرات والمهارات وبناء علاقات بين العاملين التي تدعم المعرفة.

5- القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة ، وتجهيز الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة ، كما تقوم القيادة الإدارية بترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الايجابي في المنظمة ،¹ وبصفة عامة إن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة ، فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء ، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسؤولون أو مدربون.

ولذلك فان القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتتصف بثلاث صفات أساسية هي:

- القدرة على شرح الرؤية للأخرين وان يكون قدوة لهم ، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون، وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة و تعمل المنظمة من خلاله .
- أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، و الاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة و سماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية و إعادة تشكيلها و تتميّتها كلما لزم الأمر .
- يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد القادة للحقائق والبيانات وليس استنتاجات شخصيه ليس لها أساس موضوعي، و إلى جانب ذلك فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة و متقاعدة و ليست أموراً جامدة و ثابتة .

6- المتطلب التنظيمي واللوجيسي للمعرفة:

وهذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها و إدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها عن كيفية الحصول على المعرفة ، و إعادة استخدامها و يتعلق هذا المتطلب بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات، والوسائل المساعدة والعمليات الالزمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، فلابد إذا من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادرها بطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلاءم مع حاجة المنظمة ومن ثم تخزين هذه المعلومات و إعادة استخدامها وتعديدها على الموظفين كلما لزم الأمر .

¹ غضبان ليلي مرجع سابق، 100.

7- المتطلب الاجتماعي للمعرفة:

ويتم التركيز على تقاسم المعرفة التي لدى الأفراد العاملين في المنظمة وبناء جماعات لصنع معرفه جديدة من خلال الابتكار والإبداع وعن طريق الخبرات والقدرات الفاعلة لدى العاملين لدعم القدرة الجوهرية لدى المنظمة.

8- الالتزام الاستراتيجي المستدام:

وهذا يشير إلى إلتزام الإدارة العليا بدعم الجهود الاهدافه تجاه المعرفة بشكل عام ولابد أن تكون هذه الجهد متغلغله في جميع أركان الوكالة ولابد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وهنا يستحسن أن تنشأ الوكالة إدارة خاصة للمعرفة و يتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) أو مدير المعرفة، وتسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات و المعرفة.

9- إدارة سلسلة القيم:

تشير هذه إلى القيم التي تتشكل في ما بين المنظمة والمتعاملين معها، أي علاقتها بالزيائن والموردين وهذه مبنية على أساس أن المؤسسات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير (سلسلة). تكون سلاسل قيم يكون فيها لكل مؤسسه زبائنها وقيمهم المؤسسية، وتكون المؤسسة نفسها زبون لدى مؤسسة أخرى، وبالتالي فان هذا يتطلب إقامة علاقات مع الزبائن لمعرفه ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المؤسسة و الخدمات أو المنتجات التي تقدمها ، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة.

تجدر الإشارة في هذا الصدد أن توافر المتطلبات السالفة الذكر لا يعني بالضرورة نجاح مشروع أداره المعرفة داخل وكالة بل أن نجاح هذا الأخير يبقى مرهون بمجموعه من الشروط حددها دافنبورت في عشرة عوامل:

- 1- التركيز على قيم الوكالة وأهميتها وضمان الدعم المالي من القيادة العليا.
- 2- توفير قاعدة تقنيه وتنظيميه يمكن البناء عليها .
- 3- وجود هيكل معرفه قياسي مبرم قادر على التأقلم مع مختلف طرق انجاز الأعمال داخل الوكالة .
- 4- تبني ثقافة " الصداقة المعرفية " والتي تدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة .
- 5- تبني غاية واضحة ولغة مفهومه لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
- 6- القيام بتغيير مختلف طرق وأساليب التحفيز التقليدية التي لم تعد قادرة على تشجيع المشاركة المعرفية و إشاعتها داخل الوكالة.
- 7- إتاحة قنوات معرفيه متعددة لتسهيل عمليه نقل المعرفة كون الأفراد لهم طرق متباعدة لتنفيذ الأعمال وللتعبير عن أنفسهم.

- 8- تطوير مستوى عمليات المعالجة في الوكالة بما يسهل ويخفف مختلف العمليات.
- 9- تبني طرق تحفيزية غير عاديه تدفع العاملين إلى خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.
- 10- دعم الإدارة العليا التام والذي يعتبر شرط حتمي لإقامة مشروع إدارة المعرفة وكذلك توفير الموارد الازمة لذلك.

ثانياً: استخدامات إدارة المعرفة.

إن إدارة المعرفة يمكن استخدامها داخل منظمات من أجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات منها الآتي

¹:

- ✓ وضع خطة البحث والتطوير، استناداً على معرفة لتوليد المعرفة المفقودة، واستغلال التجارب والخبرات الموجودة.
- ✓ دعم عملية إعادة هندسة عمليات الأعمال من خلال وضع توزيع أفضل لنشاطات المعرفة.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى العمال.
- ✓ إجراء المراجعة الدورية لدراسة بروفيلاط الأفراد فيما يتعلق ب مجالات المعرفة.
- ✓ إجراء مسح خاص بالمعرفة في بعض دوائر التشغيل من أجل تحديد وظائف المعرفة التي تحتاج إلى اهتمام من قبل الإدارة.
- ✓ تحليل أزمات المعرفة و (فجوات الاتصال) والحد منها.
- ✓ تطوير النظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استبطاط المعرفة وتدعينها.
- ✓ تقييم الأفراد واجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم.
- ✓ رسم خريطة المعرفة.
- ✓ تخطيط وتنظيم إستراتيجية نظام الخبرة في المنظمة.
- ✓ دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تحديد المنتجات والخدمات التي يمكن أن تقدمها المنظمة مستقبلاً اعتماداً على الخبرة الموجودة في مختلف الدوائر.
- ✓ التأكد من موجود المعرفة الصحيحة، والمستويات احترافية الازمة بهدف تنفيذ العمل في مختلف المجالات.
- ✓ تحديد وظائف المعرفة الرئيسية من أجل تحسين عمليات التشغيل ، وتحسين الطريقة التي يتم بها انجاز العمل.

¹ ريحى مصطفى عليان إدارة المعرفة . 1. دار صفاء للنشر والتوزيع ،الأردن - 2008 ص 187-188.

- ✓ إجراء المسوحات الخاصة بالمعرفة في مختلف وظائف الأعمال ضمن كل دائرة وذلك بهدف تحديد مواطن القصور وتوجيه .
- ✓ إرساء ثقافة أداره المعرفة داخل المنظمة بهدف تسهيل عمليه توليد المعرفة، وترميزها خزنيها ونقلها، و استخدامها.
- ✓ تحديد وتقوية الكفاءات الرئيسية.
- ✓ تطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استبطاط المعرفة وتدوينها.
- ✓ انتزاع الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المنظمة وتدوين هذه المعرفة.

المطلب الرابع: عمليات ونماذج تطبيق إدارة المعرفة وعوامل تحدياتها

من التعريف السابقة لإدارة المعرفة يمكن الوصول إلى المراحل الأساسية التي تمر بها إدارة المعرفة، ويقصد بعملية إدارة المعرفة أنها تلك الوسائل التي من خلالها يتم أضافه القيمة إلى المعرفة الخام المتمثلة في المدخلات، وذلك بهدف خلق وابداع معرفه معالجة متمثلة في المخرجات، يمكن أن تحقق لمنظمات الأعمال التنافسية خاصة في ظل الاقتصاد المعرفي، ولتحقيق ذلك لابد من انتهاج مجموعه من النماذج والاستراتيجيات، للتأكد من أن إدارة المعرفة حققت أهدافها.

اولاً: عمليات إدارة المعرفة

يؤكد الباحثون في إدارة المعرفة على أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات، ويمكن الإشارة إلى وجود أربع مقاربـات فيما يخص عمليات إدارة المعرفة:¹

- **المقاربة الأولى:** يشير Aleee إلى أربع عمليات معرفـية، تكون دوره المعرفـة في هذه المقاربة دورـيه بمعنى أن المعرفـة بعد تجديـدها يعاد تولـيدـها من جـيدـ وهـكـذا دـوـالـيكـ .

- **المقاربة الثانية:** هي لمنظـمة (Arthur Andersen) الاستـشـارـةـ في الأعمـالـ التي قدمـتـ تقـيـيـماـ لإـداـرـةـ المـعـرـفـةـ تـحدـدـ فـيـ سـبـعـ عـمـلـيـاتـ دـورـيـهـ يـنـبـغـيـ تـطـبـيقـهـاـ عـلـىـ المـعـرـفـةـ وـهـيـ:ـ تـحـدـيـدـهـاـ وـتـجـمـيـعـهـاـ وـتـكـيـيفـهـاـ وـتـظـيـيمـهـاـ وـتـطـبـيقـهـاـ وـتـقـاسـمـهـاـ وـتـولـيدـهـاـ،ـ وـتـنـطـلـبـ كلـ عـمـلـيـهـ فـيـ هـذـاـ النـمـوذـجـ إـلـىـ دـعـمـ ثـقـافـةـ الـمـنـظـمـةـ وـقـيـادـتـهـاـ وـكـذـلـكـ إـلـىـ دـعـمـ تـكـنـوـلـوـجـيـ وـقـيـاسـ النـتـائـجــ .

- **المقاربة الثالثة:** قدمـتهاـ دـافـينـبورـتـ (Davenport)ـ التيـ تـؤـكـدـ أـنـ أـهمـيـةـ درـاسـةـ عـمـلـيـاتـ المـعـرـفـةـ العـامـةـ وـتـحسـيـنـهـاـ،ـ حـيـثـ لـاـ يـمـكـنـ أـنـ يـنـسـيـ أـنـ المـعـرـفـةـ تـتـوـلـدـ وـتـسـتـخـدـمـ وـيـرجـيـ تـقـاسـمـهـاـ بـعـقـمـ ضـمـنـ عـمـلـيـاتـ الـعـلـمـ وـتـتـضـمـنـ سـيـرـوـرـةـ الـعـلـمـ وـالـعـمـلـيـاتـ المـعـرـفـةـ فـيـ تـولـيدـ الـمـعـرـفـةـ وـنـشـرـهـاـ وـتـنـظـيـمـهـاـ وـتـطـبـيقـهـاـ،ـ وـتـخـتـلـفـ الـعـمـلـيـاتـ الـمـحدـدةـ الـتـيـ يـمـكـنـ أـنـ تـقـومـ بـهـاـ الـمـنـظـمـةـ مـاـ مـنـ منـظـمـهـ إـلـىـ أـخـرىـ وـمـنـ قـطـاعـ لـأـخـرـ،ـ وـيـمـكـنـ أـنـ تـتـعـلـقـ بـأـبـحـاثـ

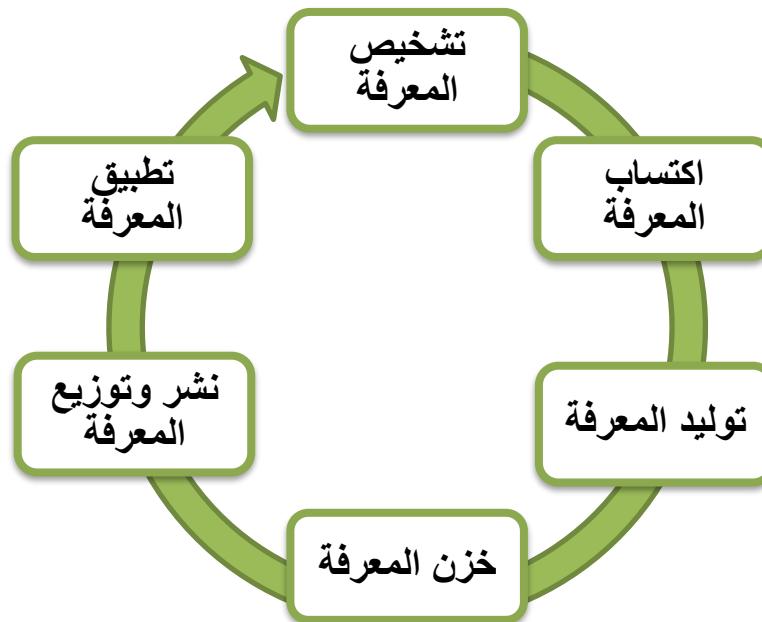
¹ حسين بركانـيـ،ـ إـداـرـةـ المـعـرـفـةـ وـتـنـمـيـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ تـحدـىـ لـتـقـافـيـةـ منـظـمـاتـ الـأـعـمـالـ فـيـ ظـلـ الـاـقـتصـادـ الـمـعـرـفـيـ ،ـ أـطـرـوـحةـ مـقـدـمةـ لـنـيلـ شـهـادـةـ دـكـتوـرـاهـ فـيـ عـلـمـ التـسـبـيرـ جـامـعـةـ الـجـازـاـرـ 201403-2015ـ،ـ صـ 79ـ.

السوق وتصميم المنتج وتطويره أو حتى بعمليه التفاعل التبادلي مثل تشكيلة الطلبات والتسعير ، ولا بد للتقدم في إدارة المعرفة من التدخل لتعزيز مثل هذه العمليات الأساسية في أداء المنظمة .

- المقاربة الرابعة: وهي مقاربه نانوكا تاكوشي (Nanoka & Takeuchi) الجدير بالذكر حيث أكد أن توليد المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التالف بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وتهدف هذه المقاربة إلى خلق بنية مناسبة وموائمه تتضمن التشارك الجماعي للمعرفة وتطويرها.

وكما قلنا سابقاً أن عملية إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال تختلف من منظمه إلى أخرى، إلا انه بعد الاطلاع على مجمل المقاريات الخاصة بعمليه إدارة المعرفة فإننا سنتبني المقاربة التي ترى أن عملية إدارة المعرفة تمثل في: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

الشكل رقم (2): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



المصدر: حسب تصور الباحثين بالاعتماد على مجموعة من الباحثين .

وفي ما يلي سنفصل كل عملية لوحدها :

1- تشخيص المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وب ارجح العمليات الأخرى، من نتائج عملية التشخيص المعرفة المتوفرة ، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة ، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة وكالة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواضعهم، وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص

من أهم التحديات التي تواجه مؤسسة الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

في هذا الصدد يجب الإشارة إلى أن المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة، بل أن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في وكالة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول، وقد تكون العملية ليست من مرحلة واحدة.

وهناك طرق عديدة لتمثيل المعرفة والتي تعد من أوليات عملية التشخيص وهي:¹

- **تمثيل المعرفة في هيئة قواعد:** تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال اللقاءات مباشره مع الخبراء، أو من الوثائق الفنية التي يسعى إليها هؤلاء الخبراء بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد .

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

- **تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية:** وتشمل عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية .

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهُم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها .

2- اكتساب المعرفة:

في المرحلة الثانية وبعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة، ويقصد الباحثون باكتساب المعرفة جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها الحصول على المعرفة الموجودة داخل وخارج المنظمة، وليس فقط الحصول على معرفة جديدة وإنما قدرتهم على الإبداع وتطوير الأفكار، ويتم اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية ومهمها تعدد أنواعها وأشكالها، وهذه المصادر قد تكون وثائق أو بحوث، مستودعات معرفة، عاملين أو موردين، وتستخدم العديد من الوسائل في اكتساب المعرفة

¹ حسين بركانى ، مرجع سابق ص ، 81.

بالمنظمة بحسب حاجه وامكانية المنظمة، مثل الاتصال والنقاش وال الحوار، الرصد عبر الانترنت والمؤتمرات والندوات ، ذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين :

- **الأول** : أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.

- **الثاني**: التعرف عليها من مصادرها الخارجية والتي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، والتي يجب رصدها بدقة وفقه لاهتمامات المنظمة والسعى الارتباط المنظمة معها، ومن هنا يتوجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأف ارد أصحاب الخبرة واعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية

الداخلية والخارجية على حد سواء.¹

كما يشير (بروستي) انه يمكن للمنظمة تحديد ورصد المعرفة الخارجية لها من خلال:²

- **مراكز الاستماع** : وهي شبكيه بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد وهي عبارة عن لقاءات دوريه عبر الشبكة بين مديرى المنظمات ومدراء وخبراء أخرى ذات علاقه لبحث عن المشاكل الطبيعية المشتركة والوصول إلى الحلول لها.

- **برامج البحث الذكية على الانترنت**: وهي برامج حاسب آلي مخصصه للبحث في مصادر المعلومات العديدة على موقع الانترنت، وتحديد ما يفيد المنظمة منها وسط الأحكام الهائلة من المعلومات المعروضة، ويزداد الطلب على هذه النوعية من البرامج لفائتها العالية، ويتم التطوير فيها باستمرار لتصبح أكثر سهولة في الاستخدام.

وتتجدر الإشارة إلى أن عملية الاكتساب تتطلب وجود أفراد مناسبين ذوي خبره ملائمه واعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على سواء ، فضلا عن التنسيق بين إدارتي الأفراد والتكنولوجيا المعلومات للوصول إلى إنشاء العملية المطلوبة، بالإضافة إلى الاستثمار في أرس المال البشري من خلال التحفيز والتشجيع على الإبداع في سبيل زيادة قدراتهم ومهاراتهم في اكتساب المعرفة .

¹ حسين برکانی، مرجع سابق ص ،82 .
² مرجع نفسه ص 82 .

3- توليد المعرفة:

تمثل عملية توليد المعرفة في إيجاد المعرفة وانتقادها وتكوينها داخل المنظمة، يتم ذلك من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد أرس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات وكذلك زيادة قدرة هذه الأخيرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية متميزة في ساحات مختلفة مثل ممارسات الإستراتيجية وتنفيذ خطط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين، الأمر الذي يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للإبداع عندما يتحقق يصبح مصدر للمعرفة الجديدة¹

كون كل من (Nanoka & Takeuchi) نموذجاً مولداً لخلق المعرفة التنظيمية أطلق عليه دورة إبداع المعرفة، والذي يرمز له اختصاراً، (SECI) والذي يرتكز على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وكذلك العكس.²

وهذا التحويل يمكن أن يتم ضمن الإطار عملية إدارة المعرفة ودور إبداع المعرفة التي تتكون من أربع عمليات فرعية وهي:³

- التنشئة أو التفاعل الاجتماعي:

وتتضمن تحويل المعرفة ضمنية إلى معرفة صريحة أيضاً عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد وبعضهم البعض.

- التجسيد أو التفاعل نحو الخارج: وتشمل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفه صريحة باستخدام لغة الاتصال كالحوار والتفكير الجماعي.

- الضم أو تجميعية: وتتضمن تحويل المعرفة صريحة إلى معرفه صريحة أيضاً، المعرفة الصريحة خلال التصنيف الدمج إلى معرفه صريحة جديدة كما في اكتساب معرفه من مدرسة أو الكلية.

¹ عبد الرحمن كساب عامر رأس المال المعرفي دار كتاب النشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية 2014، ص 52.

² 3-L Nanoka, H. Takuchi, La Connaissance Créatrice : La Dynamique de l'Entreprise Apprenant, Bruxelles, De Bien, 1997 p: 06

³ ليت سعد الله حسين ، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة : دراسة نظرية تحليلية ، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ،الأردن - 2004 ص مرجع سابق ص 10-09.

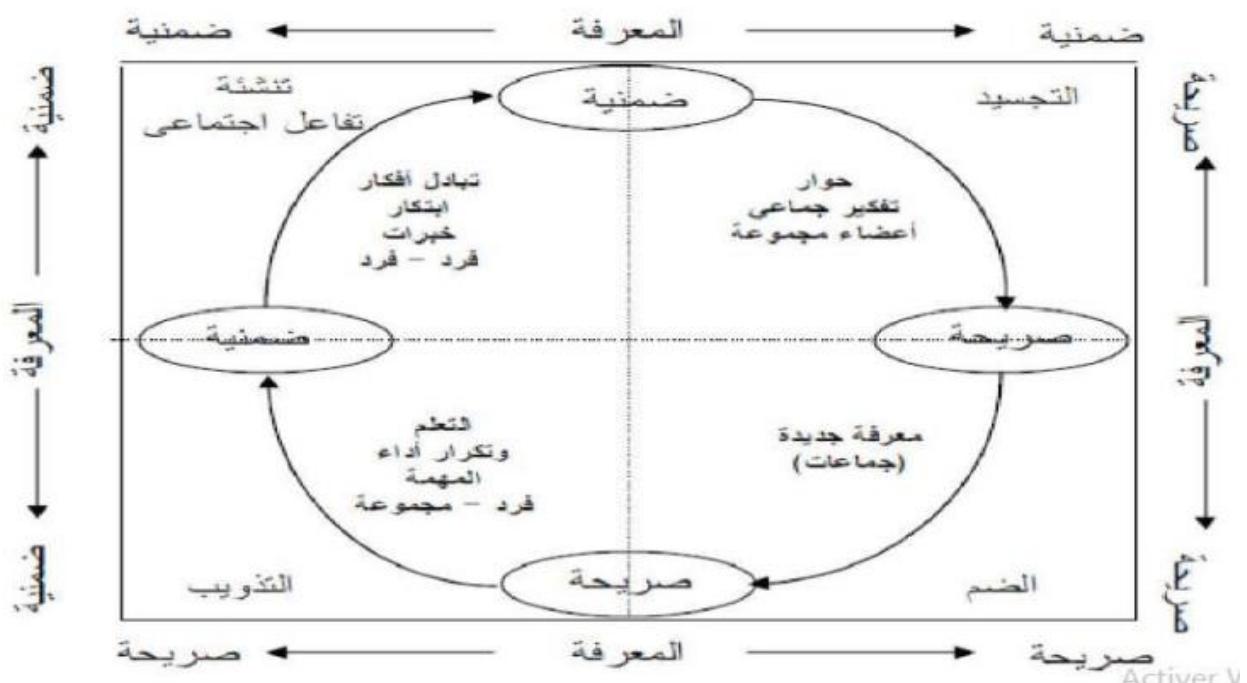
- الاتجاه نحو الداخل أو التذويب: أي تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية بمعنى خلق معرفة ضمنية جديدة من معرفة صريحة عن طريق التعليم أو تكرار أداء المهمة ، وعن طريق استخدام الإرشادات و الأدلة و القصص التي يتم تداولها شفهيا قدر الإمكان . والشكل رقم (4) يبين ذلك.

وهذا ما يؤكده (Ordaz) حيث يرى أن خلق المعرفة يتضمن بعدين في وقت واحد، البعد الأول هو البعد المعرفي ويتضمن مراحل هي الاجتماعية، التجسيد، التوحيد، والدمج . ويطلق على هذه المراحل كل من (Barthes& Tacla) تسميه مختلفة للابتدائية ، التفاعل ، الضبط ، والممارسة، على التوالي. أما البعد الثاني فهو البعد الوجودي والذي يتضمن نقل المعرفة بين الأفراد، وحدات المنظمة، والبيئة المحيطة .

ويضيف (ORDAZ) إن أهمية النموذج تمثل في أمرتين : الأول كونها تتضمن الانتقال الثنائي الاتجاه للمعرفة بوسائل العلاقات المتداخلة بين البعدين ، والثاني تطبيق منظور متعدد المستويات يتضمن علاقات حلقيه بدلا من العلاقات العمودية بين الأفراد، الجماعات، والجماعات العمل وهكذا.

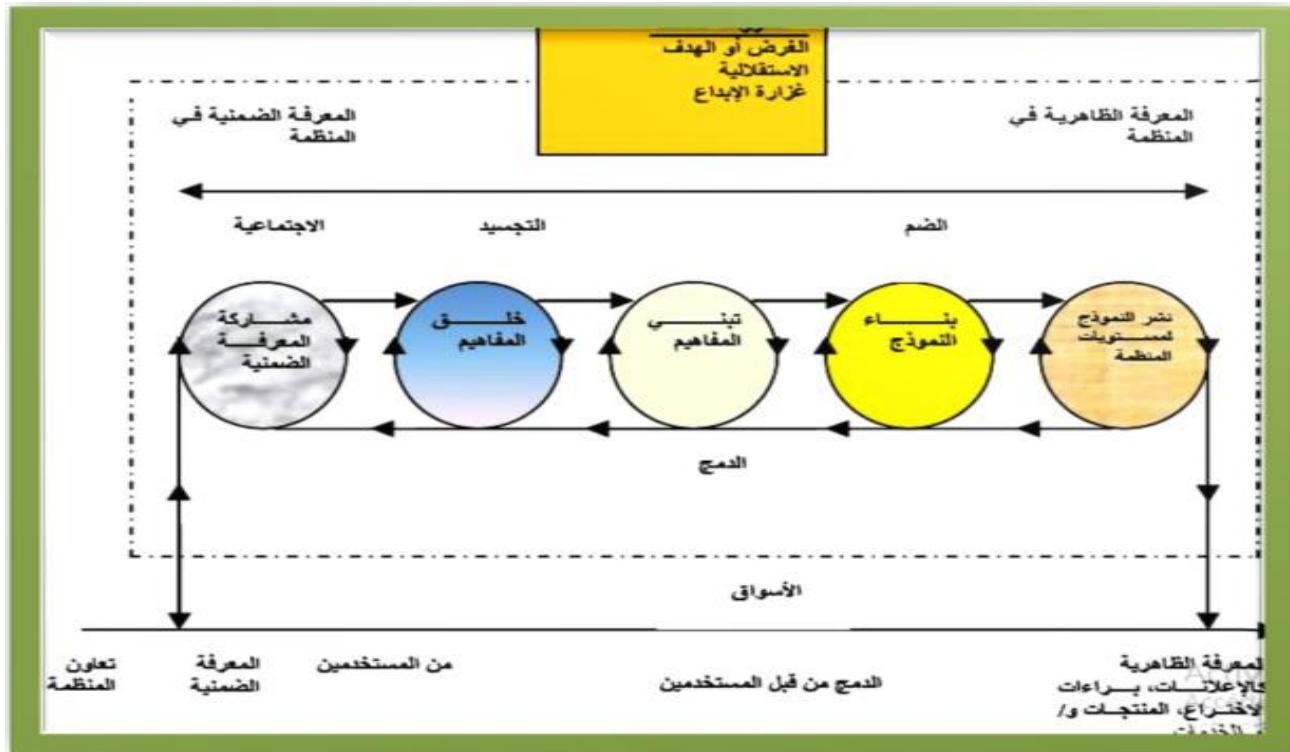
ويتضمن النموذج وجوه هي: مشاركة المعرفة، خلق المفاهيم، تبرير أو مصادقة المفاهيم، بناء النموذج، وأخيرا تحويل المفاهيم الجديدة إلى أرجاء المنظمة.

الشكل رقم (3): دورة إبداع المعرفة



المصدر: ليث سعد الله حسين، مرجع سابق ص 10

الشكل(4):نموذج (ORDAZ) لتوليد المعرفة



Source : Ordaz M, Alles M, Alcazar, F ,Fernandes P .&Cabrera R,Internal diversification strategies and the processes of knowledge creation, Journal of Knowledge, No (8), 2004, pp : 77-93

4- تخزين المعرفة:

تعني عملية خزن المعرفة العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع ومكان التخزين.

كم تعود عملية تخزين المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة؛ بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبرية والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ومن شبكات العمل، وأنه مع الزمن تراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، ومن التكنولوجيا المستخدمة؛ تكنولوجيا (Pull, Bush)، وان هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق الذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، وان جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة، ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها.¹

¹ عبد ستار العلى وأخرون، إدارة المعرفة 1 - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - الأردن ، 2006 ، ص 43

كما أن حفظ المعرفة يجب أن يكون على أساس فرز عاقل للمعرفة المنظمة الأمر الذي يتطلب دوار خاصا لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تتضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية المنظمة، وأن خزن المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال الثلاثة :

- **الأفراد** : هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال النظم الحوافز و التشجيع واجراءات الانتقال للخبرات في السلم الوظيفي.

- **الحسابات** : تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة الآن حفظ المعرفة لكتفاتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متعددة، وكيفية ضمان انساب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة رد على استفساراتهم.

وتمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة وعمليه استرجاعها، كثير من القيمة المتحصل عليها في أداره المعرفة، من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الرابط في ما بينها وادامتها وتحديثها.

5- توزيع المعرفة:

وهي تشير إلى عمليات التوزيع، المشاركة، التدفق، النقل، العديد من الطارئ مثل فرق المشروع، شبكه المعلومات الداخلية والتدريب ووكالء المعرفة، تعد إتاحة المشتركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام واجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها يعد أمرا حيويا للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تحقق المصلحة العامة، وحيث يعتمد نقل المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك فالمعرفة تؤخذ لكي تعطى.

وتشير (Coakes) إلا أن عملية نقل المعرفة هي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب بالتكلفة المناسبة¹.

المعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكل مقصود عن طريق الاتصالات الفردية مبرمجة بين الأفراد، ومن خلال الأساليب المكتوبة ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية ومن خلال استخدام الفيديو، الأشرطة الصوتية، عقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وب ارمج التدريب، واج ارع التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء، وبشكل غير مقصود يعني أن نقل المعرفة داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية والقصص والأسطoir، أن تطبيقات تقنية المعلومات تعطي قيمة مضافة لعملية نشر المعلومات.

¹ هيتم على الحجازي، مرجع سابق ، ص 47

6- تطبيق المعرفة:

تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة، وتطبيق المعرفة يتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والالفهرسة والتبويب الأمثل للمعرفة. وكذلك استرجاع المعرفة من خلال إتاحة المجال أمام الأفراد من الوصول للمعرفة بسهولة وبالسرعة المناسبة، وبناء على التطبيق يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزاً وارتقاء.

عملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعرفات والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي؛ بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته.¹

فالمعرفة بغض النظر عن لونها وطبيعتها ودرجة تعقيدها ومجالات حقولها لا تصبح ذات فائدة تذكر وذات قيمة إنسانية فريدة، إذا لم توضع في موضع التطبيق العملي وأينما تحولت المعرفة من أفكار مرمرة أو سردية يحكى بها الخبر إلى عمل يحسن الأداء أو يؤدي إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة.

فعندئذ تصبح المعرفة ذات قيمة إنسانية وحضارية بنفسها ويفعل ما نصيفه أو ما تقوم بتغييره في حياة المنظمة أو وكالة أو المجتمع.

ويشير تطبيق المعرفة إلى تلك المرحلة من دورة حياة المعرفة التي يتم فيها ممارسة المعرفة فعلياً وفي الواقع، واستخدامها وتشغيلها وتنفيذها.

وبذلك فالمعرفة المتواجدة في المنظمة أو وكالة التربية والتعليمية لا تعني شيئاً ما لم يتم تطبيقها أو نقلها إلى حيز التنفيذ الفعلي في الواقع، وبذلك فهي عملية مهمة تعكس الجهود السابقة لعمليات التوليد والخزن والنشر أو التوزيع، وترجمة نتائجها بشكل عملي من خلال التطبيق داخل المنظمة.

وعليه فإن نتائج عملية التطبيق بأخطائها وسلبياتها وإنجابيتها سوف تتعكس على كل عمليات إدارة المعرفة ضمن تلك الوحدة؛ مما يزيد من قيمتها عن طريق التصحيح المستمر لها.

وقد أشار (Mertins et al, 2003) لعملية تطبيق المعرفة بكونها المهمة الأساسية لإدارة المعرفة وأن من واجبها إيجاد طرق للتغلب على هذه العوائق الخاصة بالتطبيق والتي منها قلة الخبرة، مقاومة التغيير، الثقافة، واللغة ومن بعض نتائجها توليد المعرفة الجديدة.

¹ اسامي محمد سيد على إدارة المعرفة ذا كفر الشيخ : دار العلم والإيمان للنشر وتوزيع - 2013 من 94-96

وبذلك يرونها بدوره معرفية؛ لذا تطبق أدوات لتخفيض حدة هذه العوائق وخلق بواعث لإعادة تطبيق المعرفة.

وهذا التطبيق هو الذي يزود المعرفة بتغذية عكسية أو مرتبطة لتطوير المعرفة، وأن المعرفة المخزنة يمكن تطبيقها إذا تم نشرها في المناطق المناسبة لذلك التطبيق، فإننا تم التطبيق فهنا يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق؛ مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعرفة، .

- ومن الأساليب التي استخدمت في تطبيق المعرفة ما يلي:

- الفرق الداخلية متعددة الخبرات.

- مبادرات العمل.

- مقتراحات الخبير الداخلي.

- اعتماد مقاييس السيطرة على المعرفة.

- التدريب المعرفي من قبل خبراء متخصصون.

وكل ما سبق يستهدف تحقيق الأهداف المرجوة التي تحقق النمو والتكيف؛ لذا فتطبيق المعرفة له أهمية كبيرة أكبر من المعرفة ذاتها والعمليات السابقة (التوليد التخزين، التوزيع) لن تؤدي لتحسين أداء التنظيم ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة وخاصة العملية الإستراتيجية في تطبيق الجودة على المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، وبذلك فالمعرفة إذا طبقت فهي قوية، وبذلك فمرحلة تطبيق المعرفة تشمل على استعادة واستخدام المعرفة لدعم القرارات والعمليات وحل المشكلات، والتي في

النهاية تؤدي إلى خلق معرفة جديدة وبالتالي يتم التقاط هذه المعرفة ومشاركتها وتطبيقاتها مرة أخرى وتستمر الدورة.

وختاماً وبعد عرض أهم عمليات إدارة المعرفة لابد من الإشارة أن هذه العمليات ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل تعمل في شكل متكامل مشكلة بذلك ما يعرف بسلسلة إدارة المعرفة، لذلك لابد من إعطاء أهمية لكل حلقة من حلقات هذه السلسلة، حيث أن أي خلل في إحدى هذه الحلقات يؤدي إلى خلل بكل السلسلة

وبالتالي يؤدي إلى فشل تطبيق برنامج إدارة المعرفة ومن ثم عدم تحقيق الأهداف المرجوة منه خاصة تحقيق التناصية يفرضه الاقتصاد المعرفي من التحديات.

المطلب الخامس: نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة

في هذا المطلب نتطرق إلى ذكر أهم نماذج إدارة المعرفة إضافة إلى توضيح الاستراتيجيات التي تتبعها هذه الإدارة .

أولاً: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاوله لفهم وتجهيز جهود وأنشطة إدارة المعرفة في شركات في بناء استراتيجياتها وافتراضاتها الأساسية، ونستعرض في ما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة الموارد البشرية في الشركات التي أخذت تعول على المعرفة الكثيفة في أعمالها :¹

- أشار (Darling. 1996) إلا أن نموذج البنك الكندي التجاري لإدارة المعرفة، والذي يركز على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون ، وجعلها أكثر ديمقراطية من إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن المنظمة من إدارة المعرفة وهي :

- التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.

- تعلم الفريق: تحمل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.

- تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم .

- تعلم الزبون: أدرك المصرف أن الزبون بحاجه إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي.

- عرض (Eisenbrook. 1996) نموذجا لإدارة المعرفة من أربع خطوات هي:

- توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية، وكيف تتطابق المعرفة مع استراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة.

- تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هيكل عمل متقدمة تسهم في تطوير استراتيجية المعرفة مثل التعلم التنظيمي.

¹ سعد زناد دروش المحياوي ، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي ، مرجع سابق، ص 164-165

- بناء هيكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المنظمة وبين أدائها الحالي.
- تكوين نظام التغذية العكسية لقياس نجاح في الجهد، وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر
- أشارت (Martiny. 1998) إلى نموذج من أربع خطوات استخدمته المجموعة الاستشارية وهي :
 - الحشد والتعبئة والغرض من هذه الخطوة هو خلق الأساس للتغيير بتحديد الحاجة له.
 - الرؤية ، يطور بيان الرؤية تعزيز نشاط القيادة والفرق الرائدة ومن ثم المنظمة ككل، ويوضح هذه الأنشطة، ويحدد مجال واتجاهات التركيز.
 - التصميم، والغرض من هذه الخطوة هو تصميم العمليات للمشاركة بالخب ارت واظهار المعرفة لأجل إعادة استعمالها.
 - النقل لأجل القيام بالتغيير الدائم في إدارة المعرفة فإن فريق التصميم يحتاج إلى طريقة لتقديم عمليات المعرفة الجديدة وقيمها وسلوكها.

ثانياً: استراتيجيات إدارة المعرفة

- أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبعاه وهي:¹
- **الإستراتيجية الترميزية مقابل الإستراتيجية الشخصية:** ضمن هذا التصنيف أشار (Hansen . 1999) إلا أن المنظمات تستخدم إستراتيجيتين مختلفتين مما :
 - الإستراتيجية الترميزية والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.
 - الإستراتيجية الشخصية ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص نفسه، وتجرى المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحاسوب، ولكنها تعدّها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنها.

¹ 1- سعد زناد دروش المحياوي ، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي ، مرجع سابق، ص 96-97
37

2- استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب: ميز (McElriy.2000) بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة هما :

- استراتيجيات جانب العرض: التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعاً لذلك، تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

- استراتيجيات جانب الطلب: التي تتركز على تلبية حاجه المنظمة إلى المعرفة جديدة، هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة .

ثالثاً: عوامل نجاح وتحديات إدارة المعرفة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مختلف معوقات إدارة المعرفة إضافة إلى عوامل نجاحها.

1: عوامل النجاح إدارة المعرفة

لقد اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة وكالة ، وتتوفر المعلومات الموثقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم، حيث لخص (Rastog,2000) عوامل نجاح المعرفة إلى¹ :

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- التشجيع ومكافأة روح التعاون، تعلم الفريق، والتأكد عليها بصورة دائمة.
- تأسيس أنظمه للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- دفع الأفراد للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.

- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعينة أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يمكن أن في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى وكالة ككل .

أما (Davenport) فقد حدد مجموعه عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة وهي:

- التركيز على قيم المنشأة وأهميتها وضمان الدعم المالي وتوفير قاعدة التقنية وتنظيميه يمكن البناء عليه.
- تبني غاية واضحة ولغة مفهومه لدفع المستخدم لمعرفه للاستفادة القصبة من النظام المعرفي.
- هيكل المعرفة قياسي مرن قادر على مواكه طريقه انجاز الأعمال بوكلالة وتبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم لدعم الاستخدام المتداول للمعرفة.
- تبني عمليه تغير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وشاعتتها في المنشأة.

¹ ليت عبد الله التيهبي ، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، 16 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن، 2013، ص 34-35

- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأف ارد لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.

2: تحديات إدارة المعرفة

تواجه منظمات الأعمال التحديات جسيمة من أجل البدء في برنامج أداره المعرفة وقد أشار (McDermott. 1998) إلى أربعة تحديات تواجه بناء مجتمعات المعرفة وهي:¹

- التحدي التقني: المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معا.
- التحدي الاجتماعي: المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتنمية التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلاً من الاستنساخ والتقليد.
- تحدي الإدارة : المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.
- التحدي الشخصي: المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعى المتواصل للمعرفة الجديدة.

وعليه يمكن ذكر مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المعرفة أهمها:

- تحفيز العاملين على البحث والتوقع، وتبني أفضل الممارسات التطبيقية.
- تطوير المصفوفات لتقدير فاعلية ونشاط برنامج أداره المعرفة وقياس نتائجه .
- جعل المعرفة مفيدة، أي خزنها بشكل يسهل عملية الوصول إليها، وتمكين العاملين من عكسها في عملهم.
- تحديد و تمثيل معرفة المنظمة المتوافرة والمحافظة عليها.

¹ عبد الرحمن كساب عامر، مرجع سابق ، ص 81

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

يتصنف الأداء بمفهوم واسع ومتطور كما أن محتوياته تتميز بالдинاميكية نظراً للتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف أو عوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء ومن جهة أخرى قد أسممت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل في حقل السلوك الإنساني والإدارة في ما يخص المحتوى التعريفية لمفهوم الأداء ومحدداته وعناصره ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير المعتمدة في دراسة الأداء والمتبادرات من قبل كل باحث وظائفه من الكتاب وعليه سيتم من خلال هذا المبحث تطرق إلى ماهية أداء العاملين بعرض مفهوم الأداء وأداء العاملين ومحدداتهم ومختلف مشكلات الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأداء العاملين.

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانه خاصة داخل أي منظمه باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وقد تعدد تعريفات الباحثين للأداء عليه سيتم من خلال هذا المطلب التطرق لمفهوم الأداء وأداء العاملين.

أولاً: تعريف الأداء

تعود ترجمة كلمة أداء إلى الكلمة الإنجليزية (performance) والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹ وال فعل من كلمة (to perform) يعني يؤدي ينجذب يؤدي وفقاً لعرف معين.² و يعمل الأداء وفق المفهوم الشمولي أي على مستوى المنظمة والذي يطلق عليه بالأداء المنظم (أو الأداء التنظيمي) يعني "النجاح الذي تتحققه المنظمة في تحقيق أهدافها".³

وفقاً لهذا التعريف فالأدء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

¹ أمينة قهوجي الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسبيير جامعة محمد بوقرة يوم داس - 2014/2015، ص20.

² المرجع نفسه، ص 20

³ وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي، سلسله إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان ، 2009، ص 38

وعرف آخرون الأداء بأنه "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة وفشلها وانكماسها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها وكالة وفقاً لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد¹".

ويعرفه البعض الآخر بأنه دالة لمختلف أنشطه وأفعال المنظمة التي يمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة فان درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه ومدى قدره المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله².

ومهما اختلف المنظرون أو الكتاب في وضع تعريف للأداء إلا أنهم يتقون على أن الأداء هو دالة لكافة أنشطه المنظمات، قابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة من خلال أنشطتها المختلفة وفقاً لمحاور ثلاث المنظمة وطبيعة عملها ويضم كلاً من:

- أداء العاملين في وحدتهم التنظيمية
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة
- أداء المنظمة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها).

ثانياً: تعريف أداء العاملين.

أما أداء العاملين الذي ينطبق على الأفراد فقد وردت عدة تعريفات في هذا الشأن نحدد أبرزها على النحو التالي:

أداء العاملين هو "ذلك المستوى الذي يتحقق الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوبة إنجازها، وعلى كل فالأداء يكون نتيجة امتراج عدة عوامل الجهد المبذول وادراك كما الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال³.

ويعرف على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط

¹ غضبان ليلي ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير جامعة باتنة 01 ، 2017/2018 ، ص 4.

² وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق صفحه 39

³ مصطفى عشوى أسس علم النفس الصناعي التنظيمي المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون سنه نشر، ص 244

الأداء.^١ فكمية الجهد تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة، التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته في خلال فتره معينة، معتبرة عن بعد الكمي للطاقة المبذولة. أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة الجهد المبذول لمواصفات نوعيه معينه. أما نمط الأداء فالملخص به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل^٢.

من خلال هذين التعريفين، يتضح أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة التفاعل بين كل من كمية ونوعية الجهد المبذول، نمط الأداء، إدراك الدور ومستوى قد ارت الفرد.

وفي السياق نفسه، يعرفه البعض من خلال خمسه جوانب وهي كمية الأعمال المنجزة وجودتها ودقتها والمعرفة بالعمل وكفاءة الأداء العام^٣.

وتعريف بأنه "السلوك الذي يتّخذه الفرد في أدائه لأنشطة والمهام المختلفة في عمله"^٤ وهذا المفهوم يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد، ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتّخذه تجاه النشاطات المختلفة للعمل.

كما يعرف الأداء بأنه "مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعتبرة عن قيام العامل بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته ، وتتضمن: جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتواصل مع بقية أعضاء المنظمة وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنوافذ الإدارية للعمل والسعى نحو الاستجابة لها بكل حرص وعناية"^٥.

كما يعرف بأنه "مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة مسبقاً".^٦

ويشير هذا التعريف أن الفرد يقوم بأداء الأعمال الموكلة إليه بناء على معايير موضوعه مسبقاً. ويتبّع من خلال التعارف السابقة للأداء أن هناك من يرى أن الأداء هو حصيلة جهد ومنهم من يرى أنه حصيلة سلوك ومنهم من يرى بأنه إنجاز عمل معين.

^١ احمد سقر عاشور السلوك الإنساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 1997 ، ص 25،26

² أمينة قهوجي، المرجع سابق، ص 26

³ محمد احمد الطراونة، إدارة الوقت والأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة مؤتة للبحوث والدراسات المجلد 17 ، العدد 1 ، عمان، 2002 ، ص 76

⁴ أمينة قهوجي مرجع سابق ذكره ص 22

⁵ أمينة قهوجي مرجع سابق ذكره ص 22

⁶ نائل العوالمه ، إنتاجية الموظف العام بالأردن: وجهة نظر إدارية ، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية مجلد 8 العدد 3 عمان 1993 ص 87

وعليه يمكن القول أن أداء العامل هو عبارة عن النتيجة التي يحققها الفرد من خلال قيامه بمهام ونشاطات مطلوب منه انجازها كما هو امتزاج عده عناصر أساسيه هي كمية ونوع الجهد المبذول من طرف الفرد ونمط أدائه واداركه لدوره ومستوى القدرات التي يتمتع بها المحصلة النهائية للسلوك أي أن نتائج أداء الفرد لا تظهر فقط على شكل أرقام أو نسب وإنما تظهر كذلك على شكل سلوكيات يقوم بها الفرد كالالتزامه بعمله أو التزامه نحو المنظمة أو الاتصال والتفاعل مع بقية الأعضاء وغيرها من السلوكيات.

المطلب الثاني : عناصر ومستويات الأداء .

هناك اتفاق على أن العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المنظمة وهو الأساس في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها لهذا سوف نذكر في هذا المطلب أهم عناصر ومستويات الأداء.

اولاً: عناصر الأداء

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات، وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين، حيث يمكن حصرها فيما يلي¹ :

- **المعرفة بالمتطلبات الوظيفية** : وتشمل المعرفات العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة وال مجالات المرتبطة بها .

- **نوعية العمل** : وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارة وبراعة، والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

- **كمية العمل المنجز** : أي مقدرا العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- **المثابرة** : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

¹ إسماعيل حجازي معاليم سعاد تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات 1 دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، 2013 ص 50

ثانياً: مستويات الأداء

- هناك عده مستويات تقييد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي كما يلي¹:
- الأداء الاستثنائي وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المرجحة وازدهار الوضع المالي
 - الأداء البارز وتتميز به وكالة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدi ومالي متميز.
 - الأداء الجيد جداً والذي يميز مدى صلابة الأداء وتتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد
 - الأداء الجيد والذي يبين التمييز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توافر نقاط القوة والضعف في المنتجات وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر
 - الأداء المعتدل والذي يمثل سيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكواذر عاملة، وكذا عدم سهوله الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
 - الأداء الضعيف والذي يمثل أداء دون المعدل بكثير، مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات إضافة إلى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
 - الأداء المتزن والذي يتمثل في الأداء غير الكفاء تماماً ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متعددة وكبيرة في جميع محاور عمل وكالة.

المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

- لقد تعددت التعريف فيما يخص تقييم أداء العاملين وفيما يلي نوجز أهم ما ورد فيها:
- هو وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتخو² بلوغها .

¹ خالد محمد بنى حمدان الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي المنهج المعاصر، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 2010، ص 385

² خضير كاظم حمود إدارة الموارد البشرية. ط 1 . دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 148

- هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المنظمة¹.

بالاعتماد على التعريف السابقة وتعريف أخرى، يمكن القول أن عملية قياس وتقييم الأداء هي: أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وكذا التعرف على مدى جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية فهي بمثابة الكشف عن الاختلال الواقع بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.

ثانياً: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

لقد حضي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، وتجلى هذه الأهمية من خلال ما يلي²:

-تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريًا أو سنويًا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق .

-تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم وبشكل كبير في تحسين الأداء وتطويره، إذ أنها تساعد الإدارة العليا في المنظمة من معرفة وتحديد نقاط القوى والضعف لدى العاملين لديها، وهذا من شأنه أن يحفز العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل.

-تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات لحقيقة التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا وإنما يرتكز على الحاجات الحالية التي يتطلبها تحسين الأداء.

-وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظرًا لأن التقييم الفعال للأداء من شأنه أن يبيّن بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز من قبل المنظمة.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان الإستراتيجية الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة 2012. ص 58

² خضر كاظم حمود مرجع نفسه، ص 153

- إنجاز عمليات النقل والترقية :يساهم التقييم بمعرفة حجم العمالة داخل المنظمة وبالتالي يمكن الإدارة العليا من نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمراكز وظيفية تنسمج مع قدراتهم.
- معرفة معوقات ومشاكل العمل :يساهم التقييم الإدارة العليا بمعرفة مكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل ومعرفة الضعف أيضاً في المعدات والأجهزة والآلات.

ثالثاً: أهداف تقييم أداء العاملين

يتضح من خلال ما سبق بأن هذه العملية تخدم كل من الفرد والمنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف التالية-¹ :

- اكتشاف العناصر البشرية المتقدمة، وتحديد مجالات ونطاق إيداعها.
- المساعدة في تحديد الأعمال والمهام، التي ينطأ أمر إنجازها بالموظفين، في ضوء قد ارتهم وامكاناتهم
- الاستفادة من ذلك في مراقبة ومتابعة تصرفات الموظفين بشكل عام، وفي إجراء مقابلات معهم واختبارهم بصورة أكثر تحديداً
- المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين، وفي دفعهم لتطوير أنفسهم - .
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق توكييد هذه العلاقة والعدالة في التقويم، والموضوعية في إصدار الأحكام.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وامكانية ترشيد السياسات الإنتاجية، وسياسات التوظيف، عن طريق الربط بين العائد والتكلفة .

¹ فاروق عبده قلبيه، السيد محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن 2014 ،ص 265

المطلب الرابع: طرق وخطوات تقييم الأداء

اولاً: تقييم الأداء

- تتعدد طرق تقييم الأداء، وسنستعرض هنا بعض الطرق الأكثر شيوعاً، ومن أهمها ما يلي¹:
- قائمة معايير التقييم: وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشاراً وأسهلها تصميماً، وأبسطها استخداماً وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، تحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء، وبجمع الدرجات الخاصة بالتقدير يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.
 - طريقة الترتيب البسيط : يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.
 - طريقة المقارنة بين العاملين في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي زملائه في نفس القسم، ويكون وفقاً لذلك ثانيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.
 - طريقة التوزيع الإجباري : وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً (نسبة) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده وكالة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو كلما توزع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة بسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض بعدها عن هذه الدرجة الوسطية سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.
 - طريقة الإدارة بالأهداف : هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتقي إلى سلوك مرؤوسيه ولا صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوا من نتائج.
 - قوائم المراجعة : يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم ترشح جوانب كثيرة من سلوك المسؤولين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم، ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، إلا أن مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم وأن الرئيس المباشر لا يعرفها، وأنه حينما يتلقى قوائم التقييم وذلك لتقدير مرؤوسيه فهي تكون خالية من هذه القيم وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسיהם وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المسؤولين بوضع علامة (1) مثلاً.

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، 2004، ص 296.

ثانياً: خطوات تقييم الأداء

هناك بعض الخطوات التي تتخذ عند إجراء عملية تقييم الأداء وهذه الخطوات هي¹:

1- رسم السياسة واعلانها: يجب أن تقرر الأغراض التي تستخدم من أجلها سياسة التقدير والأشخاص. الذين يخضعون لتطبيق تلك السياسة والأشخاص الذين يقومون بوضع التقديرات والفترات التي ذلك. ويجب أن تبلغ السياسة إلى جميع من يعنيهم الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم، ويجب معرفة الهدف من السياسة والطريقة التي يجب إتباعها في وضع التقييمات.

2- اختيار الطريقة التي ستتبع في التقييم: يتوقف اختيار الطريقة على الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، والأفراد الذين ستوضع التقارير على أدائهم، ففي حالة قلة عدد الرؤساء الذين يطلب منهم إعداد تلك التقارير يمكن تدريتهم بعنابة والاكتفاء بتقارير مبسطة، أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء الذين ستوكيل إليهم هذه العملية فيفضل أن تكون الصفات الموجودة في التقارير واضحة ومحددة.

3- تدريب المقومين: إن النجاح في استخدام تقارير الأداء يتوقف على الأشخاص الذين يوكل إليهم إعدادها، ولذلك من الضروري أن يكونوا ملمنين بالهدف من إعداد تلك التقارير وطريقة استخدامها مزاياها والعيوب التي تكتفها، وقد تعطى لهم تعليمات مكتوبة عن كيفية إعداد تلك التقارير، كذلك يمكن عقد اجتماع لهم تتم فيه مناقشة تلك العمليات.

4- تطبيق السياسة وتحليل النتائج: يجب أن يحدد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي العملية بالنسبة الآية مجموعة من الأفراد في ظرف أيام معدودة وذلك حتى لا تتفاوت المعايير التي يستخدمها المقومون إذا طالت المدة التي تتم فيها العملية.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء عند تقييم هذا الأخير ومن بين هذه العوامل مجتمعه نذكرها في ما يلي:

- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل: يؤثر هذا الحجم من خلال أن وكالة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر هذا في معدل الإنتاج إن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفه عامه أمراً عادياً بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في وكالة ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انساب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه وبسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين وانخفاض في معادلة الإنتاج وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلاً ومعدلًا على الإنتاج مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً .

¹ كامل بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 139

- ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية في تعديل تنظيمي مثل الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عاده ما يترتب عليه تغيير في معدل الانجاز.

- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب التوتر الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية حيث قد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى لو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا في عمليه ينطوي على حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدوله حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود ، فدرجة التفتيش مطلوبة عند كل موطن من هذه المواطن وانتظام تدفق حركه الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موطن كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج.

- نوعيه وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: معدلات الأداء كميه بطبعتها وقد تحتوي على متغير ارت عن نوعيه العمل المنجز وقد تظهر عمليه ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

- العوامل الخاضعة لتحكم وكالة :إضافة إلى وجود عوامل غير خاضعة لتحكم وكالة فيها ألا أنه هناك مجموعة من العوامل التي تخضع لها ويمكنها التحكم فيها جيدا وتنكييفها حسب قدراتها ويمكن تصنيف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في وكالة إلى مجموعتين رئيسيتين هما¹ :

العوامل التقنية :

ولها ارتباط وثيق بالجانب التقني وتحتوي على: نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الفعلية أو في معالجه المعلومات. نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال. تصميم وكالة من حيث المخازن التجهيزات والآلات. نوعيه المنتوج. التوفيق بين المنتوج والمستهلك. التناسب بين طاقتى التخزين والإنتاج في وكالة. نوعيه المواد المستخدمة في عمليه الإنتاج. مستويات الأسعار موقع وكالة الجغرافي.

العوامل البشرية:

وتضم مختلف القوى والمتغير ارت التي تؤثر على استخدام المورد البشري في وكالة وتحتمل في:

- نوعيه التركيبة البشرية.

- المستوى التاهيلي للأفراد.

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.

- نظامي المكافآت والحوافز .

- الجو السائد بين العمال وال العلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

¹ عبد الملك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقدير، مجلة العلوم الإنسانية مجلة علمية محكمة جامعة بسكرة الجزائر 2010 ص 93، 94

- ومن خلال ما سبق ذكره للعوامل المؤثرة على الأداء يمكن إضافة بعض العوامل التي تتمثل في ما يلي:
- البيئة**: حيث تعتبر البيئة التي تنشط فيها وكالة عامل من العوامل المؤثرة على أدائها، خاصة في ظل الديناميكية وعدم استقرارها.
 - استراتيجية وكالة**: هناك علاقة وطيدة بين اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة وأدائها فكلما كانت الاستراتيجية صحيحة وملائمة للبيئة التي تعمل فيها كل ما كان الأداء مرتفع ومستمر .
 - عدم قدرة وكالة على التكيف والتعامل مع محيطها الخارجي.
 - **التكنولوجيا المستعملة**: يعتبر نوع التكنولوجيا المستعملة في وكالة عامل من العوامل المؤثرة حيث أن التفاوت في نوع التكنولوجيا ومقارنته المعلومات اليوم يلعب دور رئيسي في تخفيض أو زيادة التكاليف.
 - كمية الإنتاج الواجب إنتاجها مقارنة مع الكمية الفعلية للإنتاج.
 - جودة المنتوج مقارنة بنوعيه العمل.
 - المقارنة بين الموارد المتاحة والعمل المنتج.

المطلب الخامس: صعوبات قياس الأداء واجراءات تحسينه.

اولاً: صعوبات قياس الأداء

هناك العديد من الصعوبات أو الأخطاء التي تعترض تقييم أداء العاملين ذكر منها¹:

- 1- مشاكل أنظمة التقييم:** تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، ومن أهم هذه الصعوبات:
- عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء .
 - عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
 - عدم لغة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
 - عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.

¹. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 286

- مشاكل المديرين القائمين بالتقدير:** يواجه المديرون مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم، ومن أهمها ما يلي:
- **ميل المدير إلى التعميم:** وهو أن يتأثر بصفات وحيدة في أداء المرءوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرءوس، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة.
 - **عدم وضوح المعايير:** قد يحتوي نموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة للتقييم مما يدع مجال الاختلاف التفسيرات التي يمكن أن تعطى لها.
 - **التشدد أو التساهل:** يتصف بعض الرؤساء القائمين بعملية التقييم بالتشدد في تقييم مرؤوسيهم فيما يلي إلى إعطائهم تقديرات أقل مما يستحقون، وهناك أسباب كثيرة لتشدد الرؤساء فقد يلجأ المشرف إلى ذلك إذا كانت التقارير سرية، أو إذا كان يريد أن يضايق عاملًا أو يعاقبه لأسباب تتعلق بالضرورة بالعمل الذي يؤديه.
 - **التحيز الشخصي:** وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الفرد المراد تقييم أدائه سبب القرابة أو الصداقة ...
 - **التأثير بالمنصب الإداري:** إن الهدف من قياس الأداء هو قياس أداء الفرد لوظيفة معينة لكن هناك بعض الرؤساء يقومون بتقدير كفاءة بعض العاملين الذين يشغلون منصباً إدارياً مهما تindi ار مرتفعاً عن غيره لا شيء إلا احتراماً لمنصب الذي يشغله وأهمية العمل الذي يقوم بتاديته.

ثانياً: إجراءات تحسين قياس الأداء

يعتبر تحسين أداء الأفراد من أهم مخرجات التقييم، فأصبح نجاح وكالة محکوم بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لعملهم، ومنه فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء بطريقة منتظمة أصبح حاجة ضرورية، وضماناً المنافسة قوية في عالم متغير ومتطلب. وتنتمي عملية تحسين الأداء بإتباع الخطوات التالية¹:

- 1- **تحديد أسباب القصور في كفاءة الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، لما له من أهمية على الفرد ووكالة، فالإدارة تستفيد من تلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد إلى العاملين أو أن ندرت الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن نطايلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئه المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المها ارت والقد ارت التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجابياً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، توعية التدريب وظروف العمل.

¹ على السلمي ، إدارة الموارد البشرية، ط2 ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة مصر، 1997 ، ص270

2- تحديد مدخل التعامل الأنسب مع تلك الأسباب :تمثل خطة العمل الازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى، فلقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وازالة مشكلات الأداء

3- الاتصال المباشر والمفاضلة بين أساليب التعامل البديلة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأتعادل الاتصال المناسب.

4- توفير متطلبات التنفيذ :وهو أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائمًا بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق :

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- التركيز على ما يرغب فيه الفرد وبين ما يؤديه باعتبار وجود علاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح لأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها فينجزونها بشكل ممتاز.

5- تخطيط وبرمجة عملية التعامل :إن التغيير في هذه الوظيفة يمنح فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تقوق منها ارت الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي نعماً للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي الفترة من الزمن لتخفيض وازالة المال وهذا يعطي منفعة للموظف.

المبحث الثالث: دراسات سابقة.

ستتناول في هذا المبحث الدراسات السابقة وسنقارنها بدراسة حالـة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيـي، جـيـجل.

الدراسة الأولى: أثر ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن

ليلـى غـضـبـان وـاـيمـان عـرـيفـ، أـثـرـ اـدـارـةـ المـعـرـفـةـ فـيـ الـادـاءـ الـوـظـيـفـيـ، درـاسـةـ حـالـةـ المؤـسـسـةـ الـاستـشـفـائـيـةـ محمدـ الصـدـيقـ بنـ يـحـيـيـ، جـيـجلـ، مـذـكـرـةـ مـقـدـمةـ اـسـتـكـمـالـاـ لـمـتـطـلـبـاتـ نـيلـ شـهـادـةـ الـماـسـتـرـ فـيـ عـلـومـ التـسـيـيرـ، جـامـعـةـ جـيـجلـ 2017/2018.

تهدف هذه الدراسة إلى إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيـي جـيـجلـ، واعتمـدـ فـيـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ الـمـنـهـجـ الـوـصـفـيـ التـحلـيـيـ، وقد تم اختيار أثر عمـليـاتـ إـدـارـةـ المـعـرـفـةـ والمـتـمـثـلـةـ

في تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي ، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 100 مفردة من كافة الفئات العاملة بالمؤسسة، وقد تم الاعتماد أيضا على برنامج التحليل الاحصائي SPSS ، في تحليل البيانات واختيار الفرضيات، وبيـنـتـ النـتـائـجـ أـنـ هـنـاكـ تـأـثـيرـ ضـعـيفـ لـمـتـغـيرـاتـ الـمـسـتـقـلـةـ عـلـىـ الـمـتـغـيرـ الـتـابـعـ، كـمـاـ أـنـهـ لـاـ يـوـجـدـ فـروـقـ ذاتـ دـلـالـةـ وـبـيـنـ النـتـائـجـ أـنـ هـنـاكـ تـأـثـيرـ ضـعـيفـ لـمـتـغـيرـاتـ الـمـسـتـقـلـةـ عـلـىـ الـمـتـغـيرـ الـتـابـعـ، كـمـاـ أـنـهـ لـاـ يـوـجـدـ فـروـقـ ذاتـ دـلـالـةـ إـحـصـائـيـةـ بـيـنـ إـجـابـاتـ عـيـنةـ الـدـرـاسـةـ حـولـ أـثـرـ عـمـليـاتـ إـدـارـةـ المـعـرـفـةـ فـيـ الـادـاءـ الـوـظـيـفـيـ تـعـودـ إـلـىـ مـتـغـيرـاتـ السـنـ، الجنسـ، المـسـتـوىـ التـعـليمـيـ، سـنـواتـ الـعـلـمـ، الفـئـةـ الـوـظـيـفـيـةـ.

الدراسة الثانية: أثر تطبيق عمـليـاتـ إـدـارـةـ المـعـرـفـةـ عـلـىـ تـطـوـيرـ الـادـاءـ الـمـسـتـدـامـ

سـحـمـيـ عـمـادـ وـبـرـوشـ زـينـ الـدـينـ، أـثـرـ تـطـبـيقـ عـمـليـاتـ إـدـارـةـ المـعـرـفـةـ عـلـىـ تـطـوـيرـ الـادـاءـ الـمـسـتـدـامـ، مجلـةـ أـدـاءـ المؤـسـسـاتـ الـجـازـائـرـيةـ – العـدـدـ 12ـ 2017ـ.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء، والمتمثلة في العاملين والتعلم والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز بالنسبة للمؤسسة. كما خلصت في الأخير إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.

الدراسة الثالثة: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش-بسكرة-

لقد أدركت المؤسسات في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة أن المورد البشري أو العامل في المؤسسة يعد الثروة الحقيقية التي يجب أن تولي لها عناية مناسبة، والسعى إلى تحسين أدائه من أجل الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، فكانت إدارة المعرفة من بين المداخل التي تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، فإذا إدارة المعرفة بما تحتويه من توليد للمعرفة، تخزينها، نشرها وتطبيقاتها في المؤسسة لها دور فعال في التحسين من أداء العاملين، وتوصلنا إلى أن إدارة المعرفة تساعده على تطوير المعارف الفردية، كما أنها تسمح

بالتواصل مع المحيط الخارجي، وأيضاً فالأفراد في المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة يمكنهم الاستفادة من مخزون المعرفة لتحسين أداءهم، واتخذنا مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لتطبيق هذه المساهمة فوجدنا أنها تقوم ببعض السياسات والتي تدخل في إطار إدارة المعرفة والتي تعمل على زيادة إنتاجية العاملين، التقليل من غيابهم ودورانهم في المؤسسة المعنية، وبالتالي التحسين في أداءهم، إلا أنها تعاني العديد من النقائص لذا حاولنا عرض

بعض التوصيات التي تساعده على تفعيل دور إدارة المعرفة.

الدراسة الرابعة: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية.

لعيساوي وسيلة، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة. 2021_2022.

هدفت هذه الدراسة والتي تحت عنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي الاقتصادي" إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء المؤسسات ومحاولة الرفع من أدائها، في ظل التحديات التي تواجهها،

حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية، واستعرضنا في بحثنا هذا الجانب النظري لكل من المتغيرين) إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي (النطرقي بعدها إلى الفصل التطبيقي الذي اعتمدنا فيه على المقابلة، ثم قمنا بعرض نتائج المقابلة وتحليلها، وخرجنا بنتائج توافق فرضيات الدراسة، والمتمثلة في وجود علاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي للمؤسسة الاقتصادية.

الدراسة الخامسة: فعالية أبعاد إدارة المعرفة التسويقية في تحسين الابتكار التسويقي في المؤسسات الخدمية - دراسة حالة شركة موبيليس-

ط.د. سليماء مسعي محمد، جامعة الوادي، د. رضا زهانى، جامعة الوادي، 2021.

تهدف الدراسة لاختبار فعالية أبعاد إدارة المعرفة التسويقية في تحسين الابتكار التسويقي لشركة موبيليس، حيث أجريت الدراسة على توزيع الاستبيان 58 موظف، وتم معالجتها باستخدام الأدوات الإحصائية، وأظهرت النتائج إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة في الشركة الوطنية للاتصالات موبيليس.

الدراسة السادسة: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين.

بن عبillaة أحلام، شالي زكريا عبد الفتاح، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، 2021- 2022، جامعة الجزائر 3.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تحديد العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية، ومن أجل ذلك تم القيام بدراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بحث يعتبر هذا القطاع من أهم القطاعات التي تعرف نموا كبيرا وتشهد منافسة شديدة خاصة بعد غزو الأسواق الجزائرية بعلامات تجارية معروفة عالميا، إضافة إلى ما تتميز به من كثافة الاستخدام المعرفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي كونه مناسب لموضوع الدراسة، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من 6 محاور هي (إدارة المعرفة، أداء العاملين، الاتصال، الفروق الفردية، تقييم الأداء، التكوين والتدريب) اشتغلت على 36 عبارة، وزعت على عينة مكونة من 75 عامل بالمؤسسة

وقد تم معالجة البيانات الموجودة ضمن الاستبانة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (Spss Anova.v26) .

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثيرية مباشرة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين، كما أنه يوجد هناك تأثير مباشر قوي لإدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين، وعلى أساس تلك النتائج قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات التي تدعم تبني المؤسسات الاقتصادية لإدارة المعرفة والاستفادة من الانعكاسات الإيجابية لها على الموارد البشرية وتحسين أدائهم

الدراسة السابعة: إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

قىدوم أسماء، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر _المسيلة. مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسخير تخصص إدارة الأعمال 2016-2017.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الوكالة التجارية اتصالات الجزائر لعمليات إدارة المعرفة وتحديد الأثر الناتج عن تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها على الأداء المالي، والتأكد على ضرورة اعتماد الأسلوب المعرفي في المؤسسات لأهميته البالغة في زمننا هذا.

وتمثلت عينة الدراسة في الموظفين، وقدر حجمها ب 33 موظف، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، ومما توصلت إليه هذه الأخيرة أن إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة لإضافة القيمة للمؤسسة، كما أظهرت الدراسة أن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة تستعمل أسلوب إدارة المعرفة وتوصلت أيضا إلى أنه هناك علاقة ايجابية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي، حيث كلما كان توظيف جيد لإدارة المعرفة تبعه تحسن في الأداء المالي.

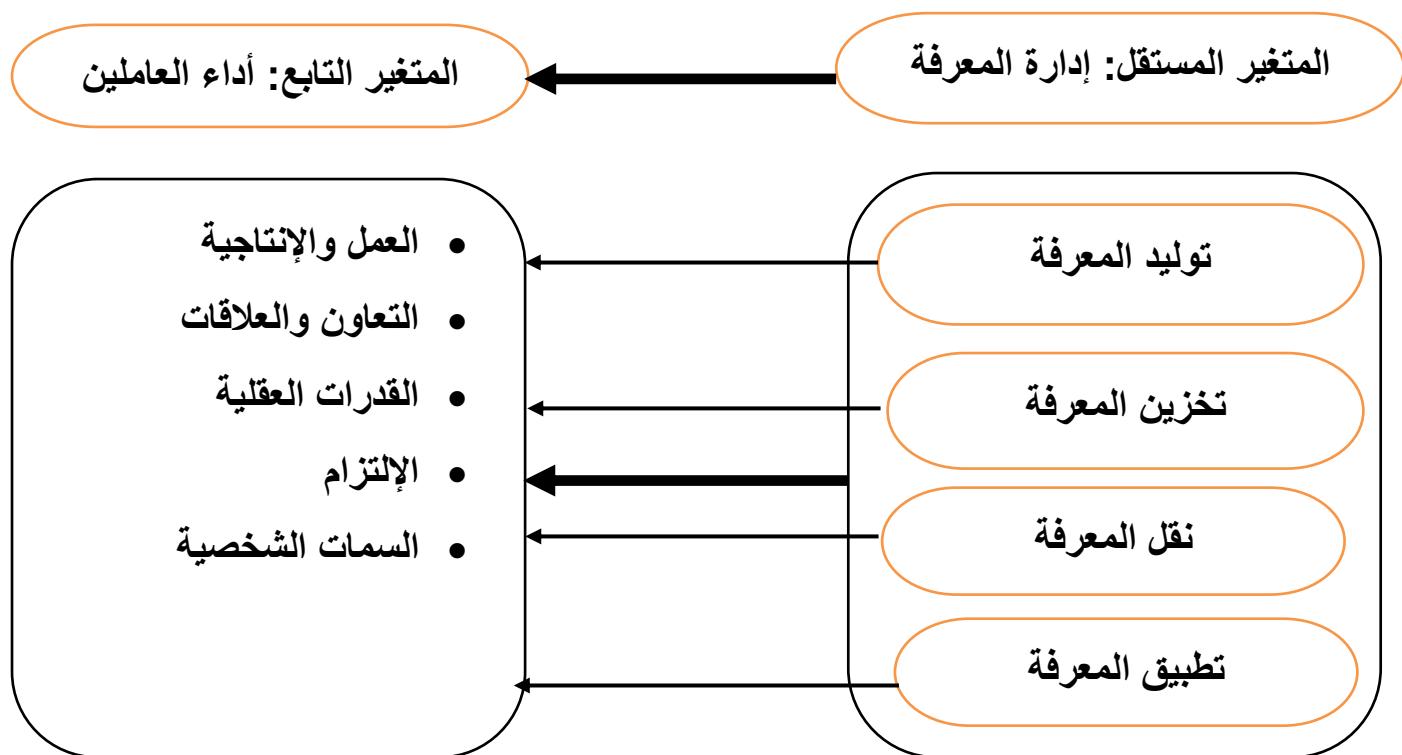
الجدول رقم(1): يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسة الحالية	أوجه التشابه	الدراسة السابقة
أوجه الاختلاف		
تناولت هذه الدراسة أداء الموارد البشرية أما الدراسة الحالية تناولت الأداء العاملين .	-المنهج الوصفي التحليلي -الاستبيان - تناول كلاهما إدارة المعرفة والأداء.	الدراسة الأولى: أثر ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
-	-الاستبيان - تناول كلاهما إدارة المعرفة والأداء.	الدراسة الثانية: أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تطوير الأداء المستدام
-	- تناول كلاهما إدارة المعرفة - المنهج الوصفي التحليلي -الاستبيان	الدراسة الثالثة: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين
تناولت هذه الدراسة أداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية أما الدراسة الحالية تناولت الأداء العاملين .	-الاستبيان المنهج الوصفي التحليلي -تناول كلاهما إدارة المعرفة.	الدراسة الرابعة: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية.
تناولت هذه الدراسة أبعاد أداء التسويقي في المؤسسات الخدمية أما الدراسة الحالية تناولت الأداء العاملين	-الاستبيان المنهج الوصفي التحليلي -تناول كلاهما إدارة المعرفة.	الدراسة الخامسة: فعالية أبعاد إدارة المعرفة التسويقية في تحسين الابتكار التسويقي في المؤسسات الخدمية - دراسة حالة شركة موبيليس-
-	- كلاهما تناولا إدارة المعرفة وأداء العاملين _استعمال الاستبيان	الدراسة السادسة: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين.
-تناولت هذه الدراسة الأداء المالي أما الدراسة الحالية تناولت الأداء العاملين.	- كلاهما تناولا إدارة المعرفة. _استعمال الاستبيان	الدراسة السابعة: إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

المصدر: من إعداد الطالبة

- نموذج الدراسة: من خلال الدراسات السابقة ومن خلال إشكاليتنا يمكن وضع نوذج الدراسة التالي

الشكل رقم (5): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية في وكالة موبيليس

بسيدى عيسى

تمهيد

يعرض هذا الفصل منهجية ومجتمع وعينة الدراسة الميدانية، أولاً تعريف بالمنظمة محل الدراسة، ونتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال قوائم ونتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، وذلك بغرض اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة موبيليس.

سنعرض في هذا المبحث إلى لمحة عن سوق الهاتف النقال والظروف التي نشأت فيها شركة موبيليس وأهم التطورات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ببنائها لهيكلها التنظيمي يتوافق مع ما تسعى إليه.

المطلب الأول: تقديم عام لشركة موبيليس.

اولاً: نشأة وتطور شركة موبيليس

تم العمل به في 05 أغسطس 2000 وذلك بفتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة ومما ترتب مباشرة على هذا الإجراء:

- تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، والتي أوكلت لها مهمة الضبط ووضع استراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
 - إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة.
 - تأسيس شركتين مستقلتين بريد الجزائر واتصالات الجزائر.
 - في شهر أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة للهاتف النقال وتقديم الخدمات المرتبطة به.
 - عام 2002 استفاقت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطها للهاتف الثابت والنقل GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءاً من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
 - في أوت 2003 تمت عملية توزيع شركة اتصالات الجزائر وإنشاء "آتي أم موبيليس" للهاتف النقال في شكل مؤسسة بموجب العقد التأسيسي بتاريخ 2003/08/03.
 - في ديسمبر 2003 رخصة ثالثة للهاتف النقال تمنح لمجمع الوطنية للاتصالات.
 - في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين للرد على الشكاوى والاستفسارات.
 - في أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق موبيليس البطاقة.
 - في ديسمبر 2004 موبيليس تقترح أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا.
 - ديسمبر 2004 موبيليس تحرز على مليون مشترك.
 - فيفري 2005 موبيليس تقترح خدمتي الانترنت عبر الهاتف GPRS/MMS تحت اسم Mobi+.

- مارس 2005 موبيليس تقترح الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيلين.
- مارس 2005 موبيليس تدشن أول وكالة تجارية لها.
- أبريل 2005 موبيليس تحرز على مليونين مشترك، لتصل إلى أربعة ملايين مشترك في أكتوبر 2005.
- جانفي 2006 موبيليس تدخل العام الجديد بخمسة ملايين مشترك، إلى إحراز ستة ملايين مشترك في آخر السنة.
- سنة 2008 موبيليس تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال دائماً وتعتبر المنافس الأول لمؤسسة جاري متصدر السوق.
- تعريف كل شرائح موبيليس تسجل تقريباً سبعة ملايين ونصف مليون مشترك.
- سنة 2010 موبيليس تحقق أكثر من 120 وكالة تجارية، 60 ألف نقطة بيع غير مباشرة وأكثر من 5000 محطة تغطية.
- سنة 2011 موبيليس تدشن المبني الجديد للمديرية العامة بحي الأعمال بباب الزوار.
- ديسمبر 2013 موبيليس تطلق شبكة 3G+ في 9 ولايات.
- سنة 2014 موبيليس توسع تغطية 3G+ إلى 19 ولاية.
- سنة 2015 موبيليس توسع تغطية 3G+ إلى 48 ولاية أي كامل التراب الوطني.
- سنة جويلية 2016 موبيليس تطلق عملية التغطية بـ G4.
- 01 فيفري 2020 موبيليس تقوم بتغطية كل الولايات بتقنية G4.
- 2023 موبيليس تحقق رقم اعمال تاريخي يقدر بـ 150.1 مليار دينار جزائري

موبيليس 2024

- تغطية وطنية شاملة للسكان.
- أكثر من 177 وكالة تجارية.
- أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة.
- أكثر من 5000 محطة تغطية B TS.
- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.

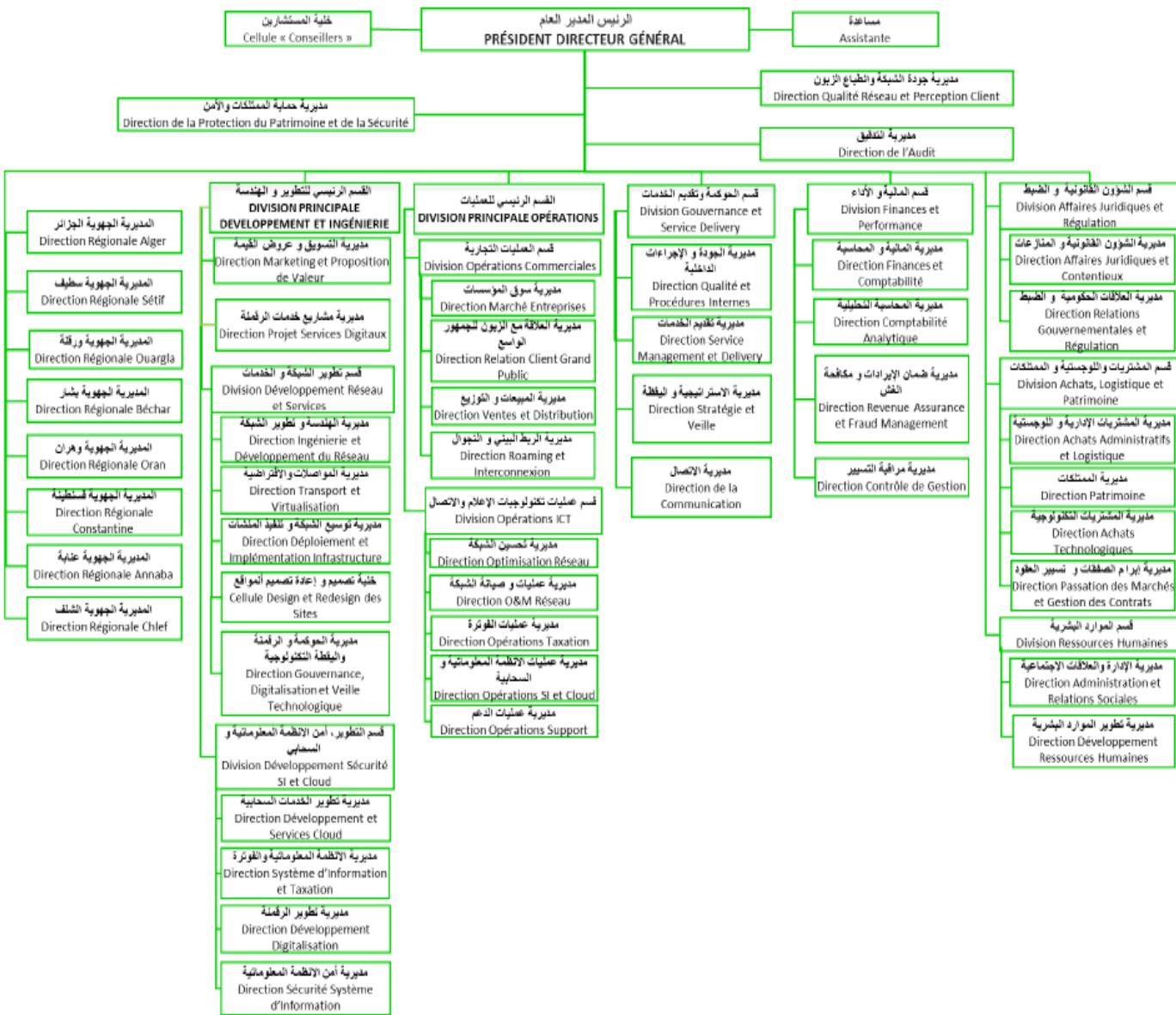
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي العام لشركة موبيليس.

نوضح في مايلي الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس والذي هو ساري المفعول منذ فيفري 2006م

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية شركة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه الشركة. وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل الشركة، لذا يجب أن نعرض الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس وذلك بالطرق إلى أهم الوظائف والأقسام التي يحتوي عليها. فمع تعدد مهام وميادين النشاط والمسؤوليات القائمة عليها موبيليس فإنها تقوم على هيكل تنظيمي يقوده الرئيس المدير العام ويسمن إنتاج كل الوثائق التحضيرية المتابعة من طرفه. ويعمل على ترأس المجلس التنفيذي الذي يضم أهم مدراء لهيكل المركزي . حيث تقوم بجمعهم معاً خاصة برئيس المدير العام، والتي تحرص على أعمال هذا المجلس وتطبيق قراراته ، وكذا الحرص على تقديم البرامج الموكلة لخلية التنسيق . فالمجلس التنفيذي يقوم على شكلين مختلفين:

- المجلس التنفيذي العادي: الذي يضم الأعضاء الدائمين .
- المجلس التنفيذي الموسع، الذي يضم بصفة دورية بعض الأعضاء المدراء الذين يحيطون بأقل مسؤولية أو أقل عرض للشؤون الحالية.

الشكل رقم 06: يوضح الهيكل التنظيمي العام لشركة موبيليس.



المصدر : الموقع الإلكتروني لشركة موبيليس www mobilis dz.

الفرع ثانياً: تعريف وكالة موبيليس سيدي عيسى

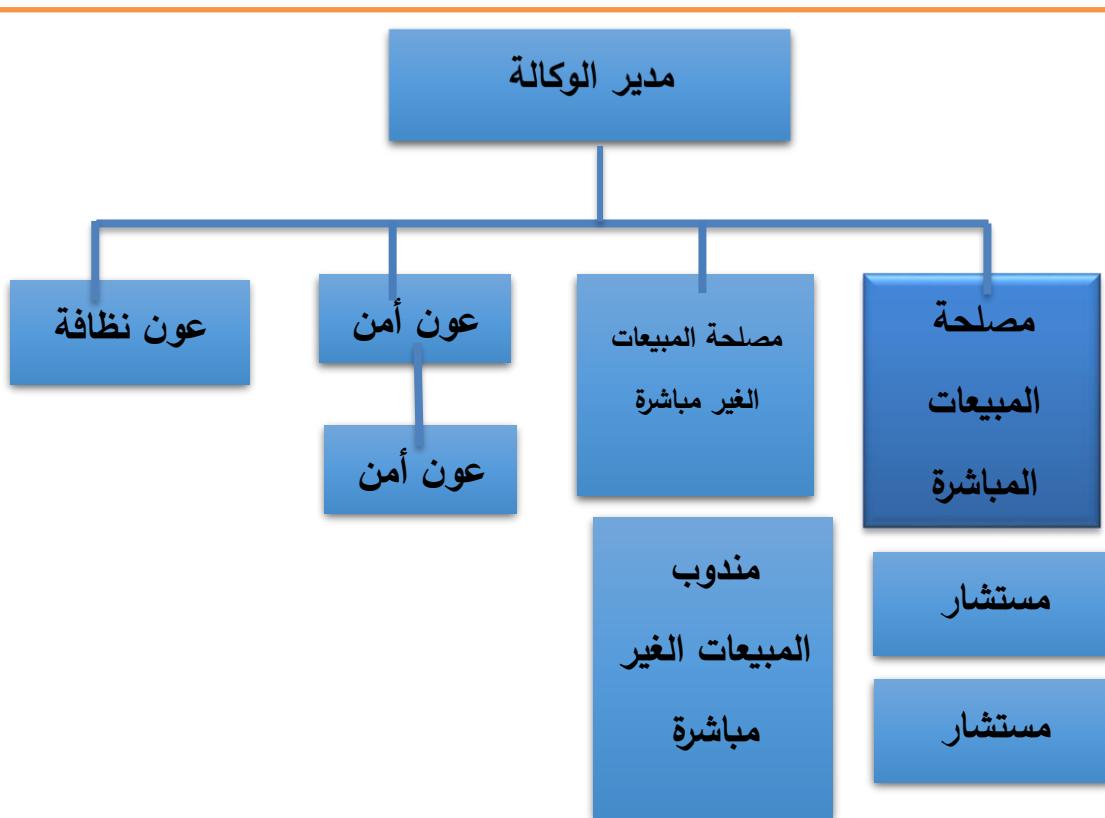
فتحت وكالة موبيليس سيدي عيسى أبوابها في ديسمبر 2012 في إطار سياسة موبيليس في تقديم الخدمة من المواطن وتحسين صورة المؤسسة الام، وهي وكالة تابع للمديرية الجهوية سطيف.

تتكون من مدير وكالة يشرف على المصلحة التجارية أولاً التي تتكون من:

مصلحة المبيعات المباشرة: حيث يتولى استقبال الزبائن مستشارين تجاريين والتكفل بانشغالاتهم بالإضافة إلى عمليات البيع المباشرة.

مصلحة المبيعات الغير المباشرة والتي يتولى المندوب التجاري عملية الاتصال بالنقط المعتمدة وامدادهم بالشراوح وبطاقات الشحن بالإضافة إلى الملصقات الإشهارية، بالإضافة إلى عون نظافة وعونين للأمن.

الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس سيدي عيسى:



المصدر: من انجاز الطالبة بنااء على تصريحات مدير وكالة موبيليس سيدي عيسى

ثالثاً: أهداف وخدمات موبيليس.**1: الأهداف.**

تعتمد مؤسسة موبيليس للوصول إلى النقاط المسطرة على عدة أهدف واستراتيجيات تمثل فيما يلي:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها سنذكر منها ما يلي:

- الوصول إلى معدل تغطية يقدر ب 99% من التراب الوطني.

- توسيع قاعدة الزبائن.

- خلق معدلات عمل بمقاييس عالمية، عامل لكل 4000 إلى 5000 زبون

- تحقيق هامش ربح مقدر بـ الخام بمقدار 40% من رقم الأعمال.

- الصافي بمقدار 25% من رقم الأعمال.

-تطوير اتصال فعال.

-تطبيق أحد القواعد والاستراتيجيات فيما يخص استغلال الموارد البشرية.

-المساهمة في التنمية الاقتصادية باعتبارها مؤسسة وطنية.

-كسب رضا الزبون وزيادة عدد المشتركين.

2: خدمات شركة موبيليس.

للمتعامل النقال موبيليس عدة خدمات نذكر منها:

- خدمة الزبائن:

متوفرة 24/7 و 2424 اتصل على الرقم 888 لزبائن الدفع المسبق والرقم 666 لزبائن الدفع البعدي
ثم اتبع تعليمات موزع صوتي سعر مكالمة 4 دج.

- خدمة الاطلاع على الرصيد:

بتشكيل 222 يظهر لك رصيد بالإضافة إلى حجم بيانات متبقية من الأنترنت مكالمات و رسائل
مهداة و آخر أجل لهذه العروض.

- كيفية تشغيل انترنت موبيليس 3G على جوالك:

قامت موبيليس بمجرد دخول الجيل الثالث بعدت تحسينات منها تفعيل خدمة الانترنت تلقائيا على بطاقة سيم دون الحاجة إلى طلب في كل مرة وكذلك أوقفت نظام الإبحار بالرصيد مباشرة فأصبح لابد من تفعيل عرض للأبحار هكذا لا ينقص رصيده إذا دخلت الانترنت فجأة، لكن يجب تلقي اعدادات الانترنت على جوالك.

و ذلك بالاستعana بخدمة الزبائن أو يدوياً أو بواسطة الموقع parametre-de-configuration-wap-gprs-mms,

الإلكتروني . www mobilis dz

- المحاضرات الثلاثية:

تسمح لك هذه الخدمة بالتحدث إلى أكثر من شخص وهذا حسب إرادتك. غير أنه لا يمكن أن يتعدى عدد المشاركين في هذه المحاضرة ثلاثة أشخاص. للاستفادة من هذه الخدمة يكفي تشغيل خدمة "المكالمات المزدوجة".

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة موبيليس.

في هذا المبحث يتم التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة، ومعرفة ما إذا كان ذلك ينعكس إيجابياً أو سلباً عليه، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها والتي تعطينا صورة واضحة على مدى نجاعة إدارة المعرفة لتحسين المهارات الإدارية.

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

من خلال هذا المطلب سيتم توضيح ومعرفة كل من مجتمع البحث وعينة الدراسة وكيفية اختيارها.
أولاً: أدوات جمع وتحليل البيانات.

اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة الميدانية وذلك لتحليل دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في وكالة موبيليس سيدى عيسى -

فهو أداة منظمة لجمع البيانات وذلك من خلال صياغة مجموعة من الأسئلة التي توجه بدورها إلى الأفراد للحصول على المعلومات، ولقد تم تطوير واستخدام استبانة مناسبة للحصول على البيانات المطلوبة، اشتغلت على مجموعة من العبارات

لدراسة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في وكالة موبيليس سيدى عيسى -، وقد تم استخدام مقاييس ليكرت الخمسية (غير موافق بشدة، غير موافق، محайд، موافق، موافق بشدة) (والملحق رقم (01)) يمثل نموذج

الاستبيان الذي تم توزيعه على مجتمع عينة الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء تتضمن الجزء الأول محور البيانات الشخصية والجزء الثاني أبعاد إدارة المعرفة والجزء الثالث أداء العاملين. اشتغلت على 24 عبارة مرتبة تسلسلياً حسب محاور الدراسة الميدانية

جدول رقم (2): درجات مقاييس ليكرت الخماسي

الدرجة	المجال ⁷³	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	01.00 – 01.80	02	01.81–02.60	03	02.61 – 03.40	04	03.41 – 04.20	05	04.21 – 05.00

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على طريقة مقاييس ليكرت الخماسي.

ثانياً: مجتمع البحث.

يقصد بمجتمع البحث كل ما يمكن أن تعمم عليه الدراسة سواء كانت مجموعة أفراد أو منظمات إلى أن حصر هذا المجتمع ضروري لعدة أسباب:

- تطبيق البحث على عينه بدلاً من تطبيقها على المجتمع.

- معرفه مدى قابلية نتائج البحث للتعيم.

- تأكيد تمثيل العينة للمجتمع.

فالمجتمع الكلي لهذه الدراسة يمثل جميع المؤسسات الاقتصادية المتواجدة، غير أنه تم الحصر على مؤسسة واحدة تتمثل في وكالة موبيليس سيدى عيسى -.

يمثل نموذج الاستبيان الذي تم توزيعه على مجتمع عينة الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى جزئيين تضمن الجزء الأول محور البيانات الشخصية أما الجزء الثاني فتم تقسيمه إلى أربعة محاور مقسمة على 24 فقرة.

الجدول رقم (03) يوضح تركيبة قائمة الاستبيان.

المحور	الفقرات	عددها	أرقامها
الأول	توليد المعرفة	4	4-1
الثاني	تخزين المعرفة	4	8-5
الثالث	نقل المعرفة	4	12-9
الرابع	تطبيق المعرفة	4	16-13
الخامس	أداء العاملين	8	24-17

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

73-حساب طول المجال: أولاً حساب المدى ($5 - 1 = 4$)، ثم تقسيمه على أبعاد المقاييس الخمسة، إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقاييس، وهي الواحد.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بالإضافة مجموعة من الاختبارات

وهي:

معامل الثبات كرونباخ ألفا.

التكرارات والنسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

اختبار العينة الأحادية. (One Simple T test)

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة.

أ. صدق الاستبيان.

يقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات كل الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان كل، ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من أراءهم والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتهي إليه، ومدى سلامه ودقة الصياغة لكل عبارات الاستبيان، ومدى شموله لمشكل الدراسة وتغطية أهدافها، وفي هذا السياق تم تتحقق الاستبيان وتعديله وفق الملاحظات التي أوردها المحكمون والملاحق رقم (2) يوضح قائمة المحكمين.

ب. ثبات الاستبيان كأداة الدراسة.

من أجل قياس ثبات المقاييس المعتمدة في الدراسة الحالية تم استخدام معامل الثبات الفا كرومباخ، ولقد أسفرت نتائج التحليل على قبول جميع المقاييس دون استثناء أو تعديل. ويوضح الجدول رقم (2) معاملات ألفا للثبات لمحاور الدراسة.

الجدول رقم (04): يوضح معاملات الثبات لثبات محاور الدراسة.

المتغير	معامل ألفا	معامل الصدق	عدد الفقرات
كرونباخ			
المحور الأول	0,966	0,982	4
المحور الثاني	0,604	0,8	4
المحور الثالث	0,683	0,826	4
المحور الرابع	0,700	0,836	4
المحور الخامس	0,812	0,901	8
جميع فقرات الاستبيان	0,853	0,923	24

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وجيدة وهي أكبر من (0.60) وأقل من (0,9) حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان (0,853) وهي نسبة جيدة، وعليه فإن المقياس المستخدم يتمتع بالثبات ويمكن الاعتماد عليه في تحليل نتائج هذه الدراسة.

ج.توزيع أفراد العينة الدراسية حسب الجنس:

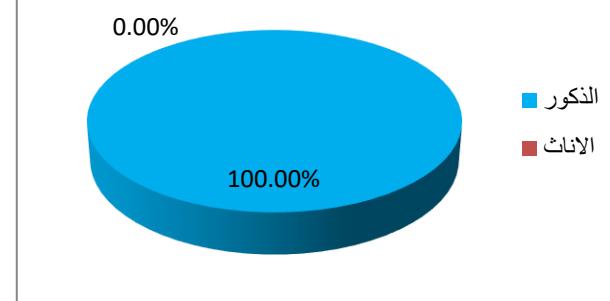
يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	النكرار	النسبة
الذكور	7	100,00%
الإناث	0	0,00%
المجموع	8	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عدد الذكور 07 بنسبة إجمالية قدرها 100 % أما عدد الإناث فلا يوجد وبالتالي نسبتها منعدمة.

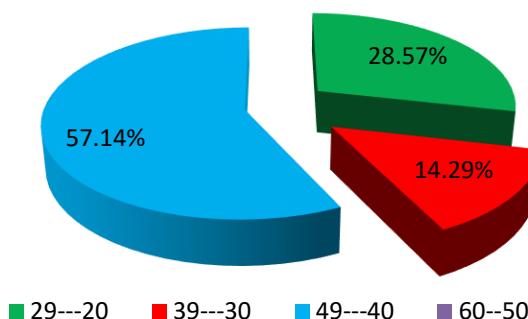
د. توزيع أفراد العينة الدراسية حسب السن:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	النكرار	النسبة
29---20	2	28,57%
39---30	1	14,29%
49---40	4	57,14%
60--50	0	0,00%
	7	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة سجلت لتوزيع أفراد حسب السن هي الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة حيث بلغ عدد أفراد العاملين 04 أفراد بنسبة 57,14٪، تليها الفئة العمرية 20 إلى 29 سنة بعاملين بنسبة 28,57٪، أما الفئة العمرية من 30 إلى 39 فهي عامل بنسبة 14,29٪ ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة الشباب ضعيفة مقارنة بغيرها، بلغت ما يقارب نسبة 28,57٪، من إجمالي أفراد العينة.

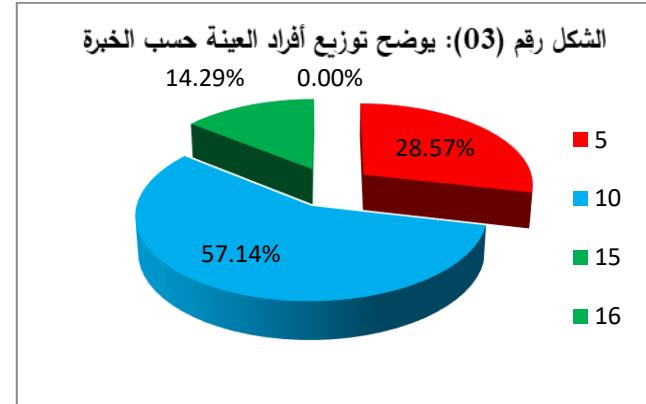
هـ. توزيع أفراد العينة الدراسية حسب الخبرة:

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

خبرة (سنة)	النكرار	النسبة
5	2	28,57%
10	4	57,14%
15	1	14,29%
16	0	0,00%
المجموع	7	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه أعلى قيمة لخبرة العاملين تمثلت في 10 سنوات من الخبرة بنسبة 57,14٪، وتلتها خبرة 5 سنوات بنسبة تقدر ب 28,57٪ في حين جاءت خبرة 15 سنة بنسبة 14,29٪. ومن خلال

هذه النتائج نلاحظ أن خبرة العاملين في الوكالة كانت 10 سنوات هي النسبة الكبيرة والتي تمثلت في 4 عاملين.

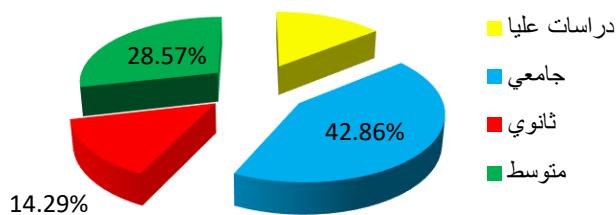
و. توزيع أفراد العينة الدراسية حسب المستوى التعليمي:

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

المستوى	النسبة	التكرار
دراسات عليا	14,29%	1
جامعي	42,86%	3
ثانوي	14,29%	1
متوسط	28,57%	2
المجموع	100,00%	7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
14.29%



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة مسجلة ترجع إلى أفراد العاملين الحاصلين على المستوى الجامعي بـ 03 عاملين بنسبة تقدر ب 42,86%， يليه المستوى المتوسط ب عاملين بنسبة تقدر ب 28,57% أما الدراسات العليا والمستوى الثانوي كانوا بعامل واحد لكلاهما بنسبة تقدر ب 14,29% لكل مستوى. ومن خلال هذا يمكننا القول إنه حوالي نصف أفراد العينة الحاصلين على الشهادة الجامعية وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة لهم مستوى تعليمي جيد.

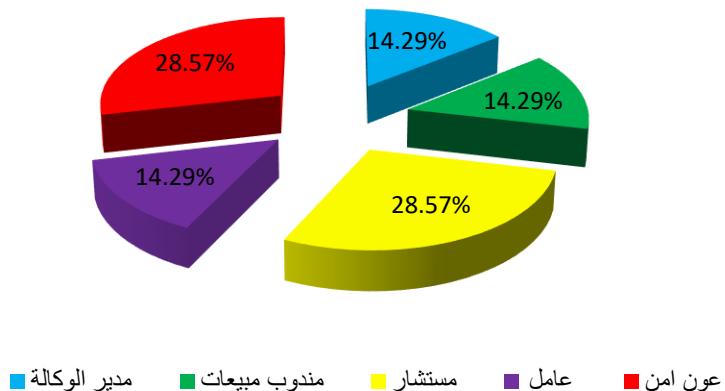
ز. توزيع أفراد العينة الدراسية حسب الوظيفة:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	النكرار	النسبة
مدير الوكالة	1	14,29%
مندوب مبيعات	1	14,29%
مستشار	2	28,57%
عامل	1	14,29%
عون امن	2	28,57%
المجموع	7	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن أكثر نسبة مسجلة ترجع إلى أفراد العاملين بوظيفة مستشار وعون أمن الذي بلغ عددهم عاملين لكل واحد منهم وبنسبة تقدر 28,57%， وتليها نسبة 14,29 لباقي العاملين بوظيفة مدير ومندوب مبيعات عامل.

ولقد تم اعتماد المستويات الثلاثة في الوكالة في محاولة للإحاطة بمعظم اتجاهات الأفراد العاملين بها حول دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى أدائهم.

ثانياً: المقاييس الوصفية لمتغير إدارة المعرفة.

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك وتحويل المعرفة وتطبيق المعرفة)، وفيما يلي عرض لإجابات مفردات العينة اتجاه هذه الأبعاد.

أ) بعد الأول: اكتساب وتوليد المعرفة.

الجدول رقم 10: يوضح نتائج بعد اكتساب وتوليد المعرفة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	
موافق	0,535	3,43	01	اكتساب
موافق	0,535	3,43	02	وتوليد
موافق	0,535	3,43	03	المعرفة
موافق	0,535	3,57	04	
موافق	0,50885	3,463		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات اكتساب المعرفة وتوليدها سجلت متوسط حسابي إجمالي قدره 3,4543 وبانحراف معياري قدره 0,50885 وهي حسنة وتقع ضمن مجال الموافقة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال على حدا وهذا لتحديد التأثير، والتي قدرت في مجموعتها على مقاييس موافق وعليه من خلال تحليل البيانات نجد أن الوكالة تقوم بجمل الأنشطة المتعلقة بإنجاح عملية اكتساب وتوليد المعرفة.

ب) بعد الثاني تخزين المعرفة

الجدول رقم 11: يوضح نتائج بعد تخزين المعرفة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	تخزين المعرفة
موافق	0,378	4,14	05	
موافق	0,535	4,43	06	
موافق	0,378	4,14	07	
موافق	0,577	4,00	08	
موافق	0,34503	4,1786		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات عملية تخزين المعرفة سجلت متوسط حسابي إجمالي قدره 4,1786 وانحراف معياري قدره 0,34503 وتقع ضمن المجال المتوسط ومن تحليل نتائج يعني أن وكالة موبيليس تقوم بعملية التخزين والاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والمعارف المتحصل عليها في جميع الوسائل المختلفة.

ج) بعد الثالث نشر وتوزيع المعرفة.**الجدول رقم 12: يوضح نتائج بعد نشر وتوزيع المعرفة.**

الاتجاه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	نشر وتوزيع المعرفة
موافق	3,57	3,57	09	
موافق	4,00	4,00	10	
موافق	3,71	3,71	11	
موافق	3,86	3,86	12	
موافق	0,36596	3,7857		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات عملية نشر وتوزيع المعرفة سجلت متوسط حسابي إجمالي قدره 3,7857 وانحراف معياري قدره 0,36596. وهي حسنة وتقع ضمن مجال الموافقة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال على حدا وهذا لتحديد

التأثير، والتي قدرت في مجموعتها على مقياس موافق من تحليل النتائج يعني أنه هناك قبول من قبل أفراد العينة لمدى توافر هذا البعد وهو التشارك المعرفي.

د) بعد تطبيق إدارة المعرفة

الجدول رقم 13: يوضح نتائج بعد تطبيق إدارة المعرفة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	تطبيق إدارة المعرفة.
موافق	0,756	3,71	13	
محايد	0,488	3,29	14	
موافق	0,756	3,71	15	
موافق	0,690	4,14	16	
موافق	0,48795	3,7143		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات عملية تطبيق المعرفة سجلت متوسط حسابي إجمالي قدره **3,7143** بانحراف معياري قدره **0,48795** وهي حسنة وتقع ضمن مجال الموافقة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال على حدا وهذا لتحديد التأثير، والتي قدرت في مجموعتها على مقياس موافق من تحليل النتائج يعني أن وكالة موبيليس تقوم بتطبيق المعرفة بشكل جيد.

هـ) المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير أداء العاملين.

الجدول رقم 14: المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير أداء العاملين.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة
موافق بشدة	0,488	4,29	17
موافق بشدة	0,488	4,71	18
موافق بشدة	0,535	4,43	19
موافق بشدة	0,488	4,71	20
موافق بشدة	0,535	4,57	21
موافق بشدة	0,756	4,29	22
موافق بشدة	0,535	4,43	23
موافق بشدة	0,378	4,86	24
موافق بشدة	0,35144	4,5357	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن جل عبارات هذا المتغير تقع ضمن التقييم الموافقة بشدة وهذا ما توضحه القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي الذي بلغ قيمته 4,5357 وبانحراف معياري قدره 0,35144 وهي جيدة جدا وتقع ضمن مجال الموافقة بشدة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال على حدا وهذا لتحديد التأثير، والتي قدرت في مجموعتها على مقياس موافق وهذا يدل على أن وكالة موبيليس تسعى جاهدة إلى توفير المناخ المناسب والظروف الملائمة من أجل الرفع من قدرة أداء الأفراد وتحسين مستواهم.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية وتحليل النتائج ومناقشتها.

من أجل اختبار الفرضية تم اعتماد على برنامج spss بحيث سيتم وضع فرضيتين هما الفرضية العدم

ورمزها H_0 والفرضية البديلة ورمزها H_1 كما يلي:

1. اختبار الفرضية الأولى: توليد المعرفة تساهم في تحسين أداء العاملين

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

الجدول رقم 15: يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى.

د. حرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المعياري	حجم عينة	الدلالة الإحصائية لإجابات العينة
06	18,012	0,50885	3,46429	7	حول مدى توليد المعرفة في تحسين أداء العاملين

T الجدولية : عند مستوى المعنوية $DF=6$ $T = 2,447$ ودرجة الحرية $0.05 = T_{cal}$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي للإجابات العينة على إجمالي عبارات المتعلقة بقياس توليد المعرفة في تحسين أداء العاملين في وكالة موبيليس قدر بـ 3,46429 وانحراف معياري بلغ 0,50885. وأشارت نتائج إجابات العينة إلى أن قيمة T المحسوبة $T_{cal} = 18,012$ أقل من قيمة T الجدولية $= 2,447$ كما أن قيمة الاحتمال الخطأ (مستوى المعنوية) ($Sig = 0,000$) أقل من مستوى الدلالة $0,05$. ومنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية العدمية H_0 . ومنه نستدل انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

اختبار الفرضية الثانية: تخزين المعرفة تساهم في تحسين أداء العاملين
H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد تخزين المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد تخزين المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

الجدول رقم 16 : يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية.

د. حرية	T	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	حجم عينة	الدلالة الإحصائية
06	32,024	0,34503	4,1786	7 لإجابات العينة حول مدى تخزين المعرفة في تحسين أداء العاملين

T الجدولية : عند مستوى المعنوية $DF=6$ $T = 2,447$ ودرجة الحرية 6

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي للإجابات العينة على إجمالي عبارات المتعلقة بقياس تخزين المعرفة في تحسين أداء العاملين في وكالة موبيليس قدر بـ 4,1786 وانحراف معياري بلغ .0,34503

أشارت نتائج إجابات العينة إلى أن قيمة T المحسوبة $T_{cal}=32.04$ أكبر من قيمة T الجدولية = 2,447. كما أن قيمة الاحتمال الخطأ (مستوى المعنوية) ($Sig=0,000$) أقل من مستوى الدلالة 0,05. فإننا نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 ومنه نستدل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد تخزين المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى

اختبار الفرضية الثالثة: نقل المعرفة تساهم في تحسين أداء العاملين.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نقل المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نقل المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

الجدول رقم 17 : يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

د. حرية	T	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	حجم عينة	الدلالة الإحصائية
06	27,369	0,36596	3,7857	7	لإجابات العينة حول مدى نقل المعرفة في تحسين أداء العاملين
$DF=6$ $T_{الجدولية} = 2,447$ ودرجة الحرية 6					

المصدر: من إعداد الطالبة بالأعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي للإجابات العينة على إجمالي عبارات المتعلقة بقياس نقل المعرفة في تحسين أداء العاملين في وكالة موبيليس قدر بـ: 3,7857 وانحراف معياري بلغ 0,36596.

أشارت نتائج إجابات العينة إلى أن قيمة $T_{المحسوبي}$ $T_{cal}=27.369$ أكبر من قيمة $T_{الجدولية}=2,447$. كما أن قيمة الاحتمال الخطأ (مستوى المعنوية) ($Sig=0,000$) أقل من مستوى الدلالة 0,05. ومنه فإننا نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 . ومنه نستدل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد نقل المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

اختبار الفرضية الرابعة: تطبيق المعرفة تساهم في تحسين أداء العاملين.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

الجدول رقم 18: يوضح نتائج الفرضية الرابعة

د. حرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المعياري	حجم عينة	الدلالة الإحصائية
6	20,140	0,48795	3,7143	7	لإجابات العينة حول مدى تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين

DF الجدولية : عند مستوى المعنوية 0.05 T=2,447 ودرجة الحرية 6

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي للإجابات العينة على إجمالي عبارات المتعلقة بقياس نقل المعرفة في تحسين أداء العاملين في وكالة موبيليس قدر بـ: 3,7143 وانحراف معياري بلغ 0,48795.

أشارت نتائج إجابات العينة إلى أن قيمة $T_{cal}=20,140$ أكبر من قيمة $T_{الجدولية} = 2,447$. كما أن قيمة الاحتمال الخطأ (مستوى المعنوية) ($Sig=0,000$) أقل من مستوى الدلالة 0,05. ومنه يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية العدمية H_0 . ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بعد تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

تحليل الفرضية الرئيسية.

الفرضية الرئيسية: إدارة المعرفة تساهم في تطوير أداء العاملين في وكالة موبيليس.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

الجدول رقم 19: يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

د. حرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم عينة	الدلالة الإحصائية
6	34,146	0,35144	4,5357	7	لإجابات العينة حول مدى إدارة المعرفة في تطوير أداء العاملين

T الجدولية : عند مستوى المعنوية 0.05 T=2,447 DF=6 ودرجة الحرية 6

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي للإجابات العينة على إجمالي عبارات المتعلقة بقياس ادارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في وكالة موبيليس قدر ب: 4,5357 وانحراف معياري بلغ 0,35144.

أشارت نتائج إجابات العينة إلى أن قيمة T المحسوبة = 20,140 أكبر من قيمة T الجدولية = (2,447). كما أن قيمة الاحتمال الخطأ (مستوى المعنوية) (Sig=0,000) أقل من مستوى الدلالة 0,05. ومنه يتم قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية العدمية H0 ومنه نستدل انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

خلاصة الفصل:

طرقنا في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي لدراستنا حيث تناولنا دراسة وكالة موبيليس _سيدي عيسى _ واعتمدنا في هذه الأخيرة على تحليل الاستبيان الذي وزعناه على العاملين في الوكالة، كما اعتمدنا على برنامج الاحصائي (spss) لتحليل هذه النتائج، وتوضح من خلال هذه الدراسة ان اتجاهات عينة الدراسة نحو مختلف المحاور انه هناك موافقة على معظم عبارات الاستبيان مما انعكس ايجابا على مؤشرات درجة الثبات.

ومن أجل الإجابة على الفرضيات المصاغة حسب موضوع الدراسة تم الاعتماد على فرضية رئيسية تتضمن أربع فرضيات فرعية، وفي الأخير بعد عملية التحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها، يمكننا القول أن إدارة المعرفة تساهم في تطوير أداء العاملين في وكالة موبيليس.

الخاتمة

الخاتمة:

يشهد العصر الذي نعيشه تغيرات هائلة شملت كافة مجالات الإنسانية، و تأتي في مقدمتها الابتكارات والابتكارات الناتجة عن التكنولوجيا المتقدمة والعلوم البشرية التي تقودها ، وقد تطور الفكر الإداري العلمي من النظرة إلى العنصر البشري باعتباره مجرد إيجادي عاملة إلى الاهتمام بالعلوم البشرية باعتبارها مصدر المعرفة التي أصبحت محور ارتکاز العمل الإداري و هو ما يعرف اليوم بإدارة المعرفة كمنهج إداري حيث يعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل والرشيد لمورد المعرفة و يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات و يرتكز على المعرفة من أجل تحسين أداء المؤسسات و الذي لا يتحقق إلا بتحسين أداء العاملين لأن مستوى أداء أي مؤسسة يتأثر بمستوى أداء و كفاءة الموارد البشرية العاملة فيها .

ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لابد من تدعيمه وتنميته واستغلال معارفه الظاهرة والكامنة، لذا ارتأينا إجراء هذه الدراسة التي نقف من خلالها على دور وإدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية.

ومن خلال دراستنا النظرية والتطبيقية في هذا الموضوع خلال الترسّب تبين أن إدارة المعرفة تسهم في تطوير أداء العاملين في وكالة موبيليس.

❖ نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة وصلنا إلى عدة نتائج وفقاً لسياق منهجي له علاقة بمحاولة الإجابة على الإشكالية مجال الدراسة بـ مجال الدراسة وهي كالتالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالجانب النظري

يمكن تلخيص الجانب النظري في النقاط التالية:

- ✓ تقوم إدارة المعرفة على أربعة مراحل نبدأ بتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة ثم تطبيق المعرفة.
- ✓ تقوم إدارة المعرفة على زيادة الثقافة للعاملين وذلك عن طريق التعلم وال الحوار
- ✓ يتحسن أداء المورد البشري إذا توفر له التحفيز، روح العمل، التكوين والتدريب
- ✓ التركيز على الاتصال بين العاملين من أجل خلق التعاون وتبادل الأفكار بينهم ورفع ضغوط العمل عن بعضهم البعض.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالجانب الميداني.

من خلال العمل الميداني يمكننا تلخيص أهم النتائج المتعلقة بهذا الأخير في النقاط التالية:

- تطبيق إدارة المعرفة من طرف وكالة موبيليس ساهم بصفة فعالة في تحسين أدائها، رغم نقص الاهتمام بهذا الجانب في بلادنا.

- لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي في تتميم أداء العاملين، وفي تحفيزهم، وفي تحسين كفاءة وفعالية أداء العاملين وتطوير عملية الابتكار داخل الوكالة.

- تحليل الاحصائي اثبت صحة الفرضيات التي جاءت لتبين مختلف المفاهيم النظرية للمتغيرين إدارة المعرفة وأداء العاملين مع تحقق كل الفرضيات الأربع التالية:

- ✓ تهتم وكالة موبيليس سيدي عيسى بتوليد المعرفة لتحسين أداء العاملين لديها.
- ✓ تهتم وكالة موبيليس سيدي عيسى بتخزين المعرفة في تحسين أداء عمالها.
- ✓ تهتم وكالة موبيليس سيدي عيسى بنقل المعرفة لعمالها لتحسين أدائهم.
- ✓ تهتم وكالة موبيليس سيدي عيسى بتطبيق المعرفة لعمالها لتحسين أدائهم.

كما بينت نتائج التحليل الاحصائي على صحة الفرضية الرئيسية وبالتالي تعنى الوكالة بإدارة المعرفة لتحسين أداء موظفيها.

❖ الاقتراحات:

على ضوء هذه النتائج يمكننا طرح مجموعة من الاقتراحات، التي يمكن أن تقيد المؤسسات والباحثين في هذا المجال منها:

- ضرورة التوجه نحو الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل المؤسسات الجزائرية، حتى يتم بناء المزايا التنافسية التي تمكن هذه المؤسسات من الصمود أمام التحديات والرهانات الاقتصادية المقبلة.

- اقتراح إنشاء وظيفة خاصة بإدارة المعرفة داخل الوكالة، تعنى بعمليات إدارة المعرفة التي تطرقنا إليها، لما تمثله المعرفة من قيمة لا تقدر بثمن شأنها شأن الموارد المالية والمادية الأخرى.

- تدريب العاملين في المؤسسة باستمرار وتطوير معارفهم وقدراتهم، لضمان تحبيتها والحفاظ عليها وتطويرها بهدف الحصول على عاملين أكفاء.

- استخدام المناهج الحديثة من أجل الحصول على المعرفة المفيدة واستخدامها استخداما مفيدا، وتوفير الموارد اللازمة كون الحصول عليها مكلفا جدا أحيانا، هذا مع تأمين هذه المعرفة حتى لا تتعرض إلى القرصنة.

- ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة ووضع خطة استراتيجية لترسيخها، وبرمجة تطبيقها من خلال برامج تدريبية وندوات علمية وهذا لكونه أسلوب حديث ومتطور يلغى الأساليب التقليدية ويساهم في تطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.

❖ آفاق الدراسة المستقبلية:

بعد تطرق في دراستنا الى دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، تبين لنا وجود مجموعة من الإشكاليات تصب في نفس الإطار، نقترحها لأن تكون مواضيع جديرة بالبحث. وفيما يلي بعض هذه الإشكاليات:

- ✓ التشارك بالمعرفة مصدر للقيمة المضافة للمؤسسة.
- ✓ دور توظيف المعرف في تحقيق ميزة تنافسية.
- ✓ قياس درجة ممارسة القيادات الإدارية لعمليات إدارة المعرفة بالمقارنة بين المؤسسات الجزائرية.
- ✓ دور توظيف المعرف في تحقيق ميزة تنافسية.

وفي الختام نتمنى أننا قدمنا كل الجهد لهذا البحث فإن وفقنا فمن الله عز وجل وإن أخفقنا فمن أنفسنا ولنا شرف المحاولة.

واخيرا لا يسعنا الى شكر كل من ساهم معنا في انجاز دراستنا هذه لعلها تكون ما يساهم به في تطوير البحث العلمي.

— تم بحمد الله —

المراجع

الكتب

1. أحمد صقر عاشر السلوك الإنساني في المنظمات الإسكندرية دار المعرفة الجامعية 1997.
2. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، 2004.
3. أسامة محمد سيد علي ، إدارة المعرفة ط كفر الشيخ : دار العلم والإيمان للنشر و توزيع ، 2013
4. إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد، تسخير الموارد البشرية من خلال المهارات، 11 ، دار أسامة النشر والتوزيع ، عمان، 2013
5. إيمان فاضل السامرائي ، هيثم علي الزغبي ، نظم المعلومات الإدارية ، دار صفاء ، عمان الأردن 2004
6. جمال الدين محمد المرسي الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية الإبراهيمية 2003
7. حسين عجلان حسن إستراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع المكتبة الجامعية عمان الأردن – 2008
8. خالد محمد بنى حمدان ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي المنهج المعاصر دار اليازوري العلمية ، عمان الأردن 2010
9. خضير كاظم حمود إدارة الموارد البشرية ، ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007
10. خضير مصباح إسماعيل طبطي ادارة المعرفة التحديات والتقنيات و الحلول ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2019 .
11. ريري مصطفى عليان ادارة المعرفة ، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ص 187-188
12. زيد منير عبودي ، ادارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير) ، دار دجلة، بغداد العراق 2007
13. السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات ط1 دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية ، 2013
14. عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية 2018
15. عبد الرحمن كساب عامر رأس المال المعرفي دار كتاب النشر والتوزيع بالمملكة العربية السعودية 2014

16. عبد ستار العلي وآخرون، إدارة المعرفة ط1 ، دار المسيرة للنشر و توزيع وطباعة الأردن 2006
17. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة دار أسامة النشر و التوزيع عمان - الأردن 2010
18. عطية حسن ، الأمني تمكين العاملين: مدخل لتحسين وتطور المستمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2003
19. علي السلمي خواطر في إدارة المعاصرة دار غريب القاهرة سنة 2001
20. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر - 1997
21. فاروق عبده فليه السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
22. فايز عبد الرحمن الفروخ التعلم التنظيمي وكيفية تحسين الأداء الوظيفي ط1 دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع عمان 2010
23. كامل بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997
24. ليث عبد الله القيهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن - 2013 .
25. محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية WL في منظمات الأعمال العصرية مراجع إدارة الاعمال دار النهضة العربية النشر والتوزيع 2008.
26. محمد عواد، الزيادات اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ط1 ، دار صفاء للنشر وتوزيع عمان الأردن ، 2008 .
27. محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجية الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع القاهرة 2012
28. مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي مكتبة الجيل الجديد ، صنعاء اليمن . 1998

29. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث، عمان الأردن - 2002
30. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2008
31. هيثم علي حجازي ، إدارة المعرفة - مدخل النظري دار الأهلية للنشر و التوزيع الأردن 2005
32. وائل محمد صبحي إدريس ظاهر محسن منصور الغالبي سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أسسيايات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)، عمان: دار وائل للنشر ، 2009
33. سعد زناد دروش المحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي ، إدارة المعرفة (مفاهيم أساسية نماذج عمليات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث والدراسات 2005.

المذكرات والأطروحات

1. أمينة قهوجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مجامعة محمد بوقره بومرداس 2014-2015.
2. بن حجوبة حميد، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه علوم تسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2017-2018
3. حسين برकاتي، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير مجامعة الجزائر 03 2014-2015
4. عيسات العربي، تقييم رأس المال الفكري وفق مقاربات إدارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير مجامعة الجزائر 201703/2018
5. غضبان ليلى دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير مجامعة باتنة 2017-2018
6. محمد بوزيدي، مساهمة إدارة المعرفة في بناء صورة المؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير ،جامعة الجزائر 03 - 2019 - 2020

المجلات والدوريات والملتقيات

1. محمد احمد الطراونة، ادارة الوقت والأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة مؤتة البحث والدراسات المجلد 17 ، العدد الأول ، عمان 2002.
2. نائل العوالمة، انتاجية الموظف العام بالأردن وجهة نظر إدارية، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية مجلد 08 العدد الثالث مسان 1993
3. احمد بن يحيى رباع الرأسمال البشري وتسخير المعرفة كتجهيز إداري حديث للمؤسسات في ظل الاقتصاد المعرفة مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 1 العدد 12.2015
4. عبد الملك مزهوده الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقدير مجلة العلوم الإنسانية 2010
5. بوعشة مبارك، إدارة المعرفة مقاربة اقتصادية الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفاعلية الاقتصادية باتنة - الجزائر - 2008

المؤتمرات

1. سلوى أمين السامرائي متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2004
2. ليث سعد الله حسين ، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة : دراسة النظرية تحليلية ، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 2004 .

المراجع باللغة الأجنبية :

1. Françoise Rossin (avec la collaboration de Sandrine Leriche), Transfert des savoirs Stratégie , moyen d'action, solution adaptées a votre organisation, LAVDISIER, Paris, 2008
2. Gilles Ballmise, Gestion des connaissances–Outils et applications du KM, VUIBERT, Paris, 2001.

3. Gilles Balmise, **Knowledge management et outils informatiques**, Avril 2003
 4. jida Bahloul, **Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies: Application aux incidents informatiques**, These de doctorat, Institut nationale des sciences appliquées de Lyon–France–2010,
 5. L Nanoka, H.Takuchi **La Connaissance Créatrice: La Dynamique de Entreprise**, Apprenant, Brusatles, De Bien, 1997.
 6. ovidiu-luta dobre **employee motivation and organizational performance**, review of applied socio–economie research, vol 5, No 1, 2013.
 7. René–Charles Tisseyre, ***Knowledge management Thorie et pratique de la gestion des connaissances***–Serme Sicence–Pars–france–1999
- Yoan Baizet, **la gestion des connaissances en conception Application à la simulation numérique chez Renault** – DLEC – Thèse de doctorat paris 2004 .
<http://www.theses.fr> la date de visite : 14/05/2022 .



جامعة محمد بوضياف – المسيلة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

تخصص:

قسم:

استبيان

أخي الموظف / اختي الموظفة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: ملئ استبيان لإنجاز مذكرة ماستر حول دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة سيدى عيسى

يهدف هذا الاستبيان لمعرفة ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين باتصالات الجزائر موبيليس وكالة سيدى عيسى؟، وحرصاً منا على معرفة ذلك يسعدنا التعاون معكم على أنكم خير مصدراً للحصول على هذا النوع من المعلومات كونكم عمال هاته المؤسسة والمعنيون بذلك بالدرجة الأولى، ولهذا تشرفنا مشاركتكم في الإجابة على عناصر الاستبيان المرسل اليكم، والتي بدورها تمكنا من معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بهذه الوكالة وعلى إثر معرفة ذلك نقوم بتقديم اقتراحات كحلول لذلك.

إن حرصكم على تقديم كل المعلومات وبدقة موضوعية سيؤدي وبدون شك إلى الوصول إلى نتائج جيدة لتشخيص موضوع الدراسة مما يعود بالنفع على مؤسساتنا الاقتصادية.

وفي الأخير لا يسعني إلا أن أتعهد لكم بأن المعلومات المحصل عليها ستستخدم في إطار البحث العلمي دون سواه، ومعلوماتكم هذه تعتبر بمثابة أمانة فهي محفوظة وفي سرية تامة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام على حسن تعاونكم وتقبلكم الإجابة على أسئلة الاستبيان.

إشراف الدكتور:

عطالله ياسين

إعداد الطالبة:

ربيعي ياسمين

الموسم الجامعي: 2023/2024

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

أنثى

ذكر

الجنس

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سنة

الفئة العمرية:

من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 من 40 إلى 49 50 وما فوق

المستوى الدراسي:

ثانوي فما أقل جامعي دراسات عليا أخرى

المنصب الوظيفي:

ابتدائي ثانوي جامعي متوسط

المحور الأول: أبعاد إدارة المعرفة

الرقم	الفقرة				
5	4	3	2	1	النوع
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	تماماً

البعد الأول : توليد المعرفة

1	تشجع المؤسسة عملية تبادل الأفكار والمعارف والخبرات بين الأفراد و المجموعات من أجل خلق معارف جديدة.
2	تستفيد المؤسسة من التجارب الناجحة والدروس والخبرات المتراكمة .
3	تبرم المؤسسة اتفاقيات مع مراكز البحث والتطوير (كالجامعات) لمواكبة أحدث الأبحاث في مجال اختصاصها .
4	تستثمر المؤسسة في خبرات الأفراد العاملين بها في حل المشكلات في المؤسسة .

البعد الثاني : تخزين المعرفة

5	تقوم المؤسسة بالتوثيق المستمر لتجارب وخبرات الموظفين وحفظها في قواعد المعرفة .
6	تمتلك المؤسسة نظام فعال من تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الاحتفاظ بالبيانات الحواسيب ، البرمجيات ، الشبكات ، قواعد البيانات الالكترونية
7	تحفظ المؤسسة بالأرشيف والمستندات الورقية حول مجالات العمل الإجراءات ، القوانين و التعليمات ...).
8	تتيح المؤسسة للأفراد العاملين بها قواعد بيانات للاستفادة منها.

البعد الثالث : نقل المعرفة

					تهتم المؤسسة بإقامة لقاءات واجتماعات علمية وندوات وحلقات دراسية بهدف تبادل الخبرات والمعارف.	09
					تدوير الخبراء بين الأقسام للاستفادة منهم وتبادل المعرفة.	10
					تصدر المؤسسة نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة.	11
					ابرام اتفاقيات مع الجامعات والمعاهد من أجل التعاون المعرفي والتبادل العلمي.	12

البعد الرابع: تطبيق المعرفة

					يتم تطبيق المعرفة لتحسين جودة المهام اليومية والعمليات الإدارية.	13
					تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة المتوفرة إلى خطط عمل وخدمات.	14
					هناك متابعة وتحسين مستمر لعمليات تطبيق المعرفة بالمؤسسة.	15
					يبدي الأفراد العاملين الاستعداد التام لتطبيق معارفهم الحالية أو المحبنة.	16

المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	الفقرة					الرقم
5	4	3	2	1	النوع	النوع
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	يتم إنجاز العمل المطلوب منه في الوقت المحدد وبكل كفاءة وفعالية.	17
					لديك القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهك أثناء العمل.	18
					يتاح للعاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.	19
					تحرص على تنفيذ العمل بالخطط والبرامج المرسومة ..	20
					يمتلك العاملين قدرة على تنظيم عملهم.	21
					تحرص على إنجاز العمل بدون أخطاء أو التقليل منها.	22
					لدى العاملين معرفة كاملة عن كيفية أداء العمل الموكل إليهم.	23
					يلتزم العاملين بقوانيين وأنظمة العمل.	24

الملحق رقم 2: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

معامل الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	24

البعد الأول :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	4

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
13,86	4,143	2,035	4

البعد الثاني :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,700	4

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
16,71	1,905	1,380	4

البعد الثالث :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,604	4
------	---

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,683	4

البعد الرابع:

Statistiques d'échelle

			Nombre
Moyenne	Variance	Ecart type	d'éléments
14,86	3,810	1,952	4

الجزء الخامس:

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,812	8

Statistiques d'échelle

			Nombre
Moyenne	Variance	Ecart type	d'éléments
36,29	7,905	2,812	8

الملحق 3: معامل الارتباط

Corrélations

	aa1	Q1	Q2	Q3	Q4
aa1	Corrélation de Pearson	1	,985**	,985**	,985**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	7	7	7	7
Q1	Corrélation de Pearson	,985**	1	1,000**	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	7	7	7	7
Q2	Corrélation de Pearson	,985**	1,000**	1	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	7	7	7	7
Q3	Corrélation de Pearson	,985**	1,000**	1,000**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	7	7	7	7
Q4	Corrélation de Pearson	,853*	,750	,750	,750
	Sig. (bilatérale)	,015	,052	,052	,052
	N	7	7	7	7

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	aa2	Q5	Q6	Q7	Q8
aa2	Corrélation de Pearson	1	,730	,871*	,411
	Sig. (bilatérale)		,062	,011	,360
	N	7	7	7	7
Q5	Corrélation de Pearson	,730	1	,471	-,167
	Sig. (bilatérale)	,062		,286	,721
	N	7	7	7	7
Q6	Corrélation de Pearson	,871*	,471	1	,471
	Sig. (bilatérale)	,011	,286		,286
	N	7	7	7	7
Q7	Corrélation de Pearson	,411	-,167	,471	1
	Sig. (bilatérale)	,360	,721	,286	
	N	7	7	7	7
Q8	Corrélation de Pearson	,837*	,764*	,540	,000
	Sig. (bilatérale)	,019	,046	,211	1,000
	N	7	7	7	7

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	aa3	Q9	Q10	Q11	Q12
aa3	Corrélation de Pearson	1	,091	,789*	,767*

	Sig. (bilatérale)		,846	,035	,044	,016
	N	7	7	7	7	7
Q9	Corrélation de Pearson	,091	1	,000	-,548	-,194
	Sig. (bilatérale)	,846		1,000	,203	,677
Q10	N	7	7	7	7	7
	Corrélation de Pearson	,789*	,000	1	,592	,418
Q11	Sig. (bilatérale)	,035	1,000		,162	,350
	N	7	7	7	7	7
Q12	Corrélation de Pearson	,767*	-,548	,592	1	,849*
	Sig. (bilatérale)	,044	,203	,162		,016
Q13	N	7	7	7	7	7
	Corrélation de Pearson	,849*	-,194	,418	,849*	1
Q14	Sig. (bilatérale)	,016	,677	,350	,016	
	N	7	7	7	7	7

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		aa4	Q13	Q14	Q15	Q16
aa4	Corrélation de Pearson	1	,871*	,575	,758*	,636
	Sig. (bilatérale)		,011	,177	,048	,124
Q13	N	7	7	7	7	7
	Corrélation de Pearson	,871*	1	,710	,417	,411
Q14	Sig. (bilatérale)	,011		,074	,352	,360
	N	7	7	7	7	7
Q15	Corrélation de Pearson	,575	,710	1	,258	-,141
	Sig. (bilatérale)	,177	,074		,576	,762
Q16	N	7	7	7	7	7
	Corrélation de Pearson	,758*	,417	,258	1	,411
Q17	Sig. (bilatérale)	,048	,352	,576		,360
	N	7	7	7	7	7
Q18	Corrélation de Pearson	,636	,411	-,141	,411	1
	Sig. (bilatérale)	,124	,360	,762	,360	
Q19	N	7	7	7	7	7

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	aa5	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
aa5	Corrélation de Pearson	1	,417	,798*	,681	,798*	,871*	,661	,903**
	Sig. (bilatérale)		,353	,031	,092	,031	,011	,106	,005
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
Q17	Corrélation de Pearson	,417	1	,400	,730	,400	,548	-,258	,091
	Sig. (bilatérale)	,353		,374	,062	,374	,203	,576	,846
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
Q18	Corrélation de Pearson	,798*	,400	1	,548	1,000**	,730	,258	,548
	Sig. (bilatérale)	,031	,374		,203	,000	,062	,576	,203
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
Q19	Corrélation de Pearson	,681	,730	,548	1	,548	,750	,059	,417
	Sig. (bilatérale)	,092	,062	,203		,203	,052	,900	,352
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
Q20	Corrélation de Pearson	,798*	,400	1,000**	,548	1	,730	,258	,548
	Sig. (bilatérale)	,031	,374	,000	,203		,062	,576	,203
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
Q21	Corrélation de Pearson	,871*	,548	,730	,750	,730	1	,354	,750
	Sig. (bilatérale)	,011	,203	,062	,052	,062		,437	,052
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
Q22	Corrélation de Pearson	,661	-,258	,258	,059	,258	,354	1	,884**
	Sig. (bilatérale)	,106	,576	,576	,900	,576	,437		,052
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
Q23	Corrélation de Pearson	,903**	,091	,548	,417	,548	,750	,884**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,846	,203	,352	,203	,052	,008	
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
Q24	Corrélation de Pearson	,045	-,645	-,258	-,471	-,258	-,354	,750	,354
	Sig. (bilatérale)	,924	,117	,576	,286	,576	,437	,052	,437
	N	7	7	7	7	7	7	7	7

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 04:

درجة الحرية= عدد الافراد _ 1

Df =6

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

aa1	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
	18,012	6	,000	3,46429	2,9937	3,9349

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

aa2	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
	32,042	6	,000	4,17857	3,8595	4,4977

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

aa3	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
	27,369	6	,000	3,78571	3,4473	4,1242

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

aa4	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
	20,140	6	,000	3,71429	3,2630	4,1656

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

aa5	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
	34,146	6	,000	4,53571	4,2107	4,8607

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
aa1	3,4643	,50885	7
Q1	3,43	,535	7
Q2	3,43	,535	7
Q3	3,43	,535	7
Q4	3,57	,535	7

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
aa2	4,1786	,34503	7
Q5	4,14	,378	7
Q6	4,43	,535	7
Q7	4,14	,378	7
Q8	4,00	,577	7

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
aa3	3,7857	,36596	7
Q9	3,57	,535	7
Q10	4,00	,577	7
Q11	3,71	,488	7
Q12	3,86	,690	7

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
aa4	3,7143	,48795	7
Q13	3,71	,756	7
Q14	3,29	,488	7
Q15	3,71	,756	7
Q16	4,14	,690	7

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
aa5	4,5357	,35144	7
Q17	4,29	,488	7
Q18	4,71	,488	7
Q19	4,43	,535	7
Q20	4,71	,488	7
Q21	4,57	,535	7
Q22	4,29	,756	7
Q23	4,43	,535	7
Q24	4,86	,378	7

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

(خاص بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

انا الممضى أدناه،

السيد(ة): ...ليبيسي... ياسمين....الصفة: طالب
الحامل (ة) لبطاقة التعريف رقم 4135842... والصادرة بتاريخ ٢٠٢٤/٦/١
بدائرة: ...ليبيسي... كيم دلسي

المسجل (ة) بكلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم: علوم التسيير
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر، عنوانها:

دورة إدارة المعرفة في تحسين آداء العاملين

أصرح بشرفي بأنني التزم بمراعات المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية
والنزاهة الأكademie المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

المسيلة في:/..../2024

رئيس المجلس الشعبي، رئيس مجلس عضو
ويقظين منه مستشار تحضيرات الرياضيات
والثقافية للادارة لإقليمية
داني جمال الدين



ملحوظة: أنجزت هذه الوثيقة وفق ملحق القرار رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016، الذي يحدد القواعد
المتعلقة، الوقاية من السرقات العلمية ومحاربتها.

الملاحق



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسلمة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير

المسيرة في: ٢٠١٩/٥/٤

...../.....: ﴿

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج ، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: كلية التربية: تخصص: ماديات

تقىلوا منا فائة التقدير والاحترام.

الطلبة:

الإمضاء	رقم ب.ت.و/ر.س	رقم بطاقة الطالب	الاسم واللقب	الرقم
DAbg	٩٠٤١٣٠٨٤٢	١٥١٩٣٥٧٣٤٩١	ربيعي ماسمه	01
—	—	—	—	02

عنوان المذكورة: دار مصر - القاهرة - شارع محمد عبده - ١٢٣٦
الطبعة الأولى: ١٩٧٠