

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

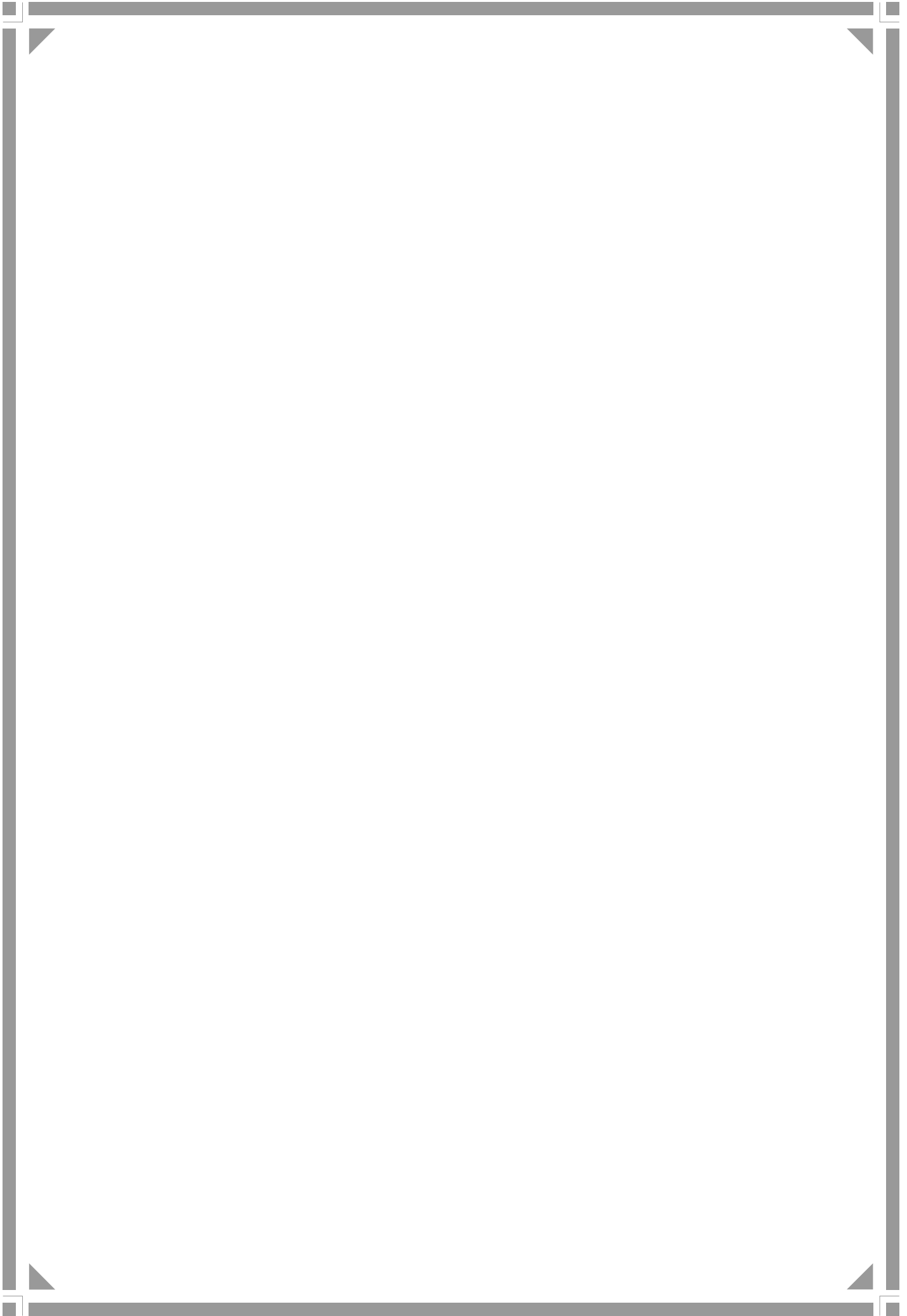
إشراف الدكتور:
عطالله ياسين

من إعداد الطالبة:
ربيعة ياسمين

لجنة المناقشة

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

السنة الجامعية: 2023 – 2024





الإهداء و التقدير

بسم الله الرحمن الرحيم {يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين اتوا العلم درجات}

الحمد لله جميل النعم بانهم بالصبر و الكرم و صلى الله و سلم على سيدنا و قائدنا و قدوتنا محمد بلغ الرسالة و أدى الأمانة و تركنا على المحبة البيضاء ليلها نهارها لا يزيغ عنهما الا هالك الخال .

أما بعد

انما طلاب العلم لوجه الله ثم لأفراح إلا به والدتي

اهدي ثمرة جسدي إلى من قال فيها

إلى المرأة التي كانت قوة نجاحي وعبوري هذا المشوار بتوفيق من الله

الى فترة العين التي لم تبخل علي يوما بروحها و مالها.

الى من حصدت الأهواء في دربي الذي مهد لي طريق العلم

الى من كان دعائها سر توفيقتي وحنانها بلسم جراحي

ارجو المولى ان يمد في عمرها لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار.

الى أعر الناس لأمي الغالية ام النون حفظها الله و ربها

الى روح أبي الزكية الطاهرة بإذن الله ، طيب الله ثراه وجعل الفردوس مستقره و سكناه ، "محمد رحمه الله "

الى روح جدي الغالي الذي كان لنا بعد وفاة الوالد "جلول رحمه الله" و رزقه الفردوس الأعلى

الى من يهد بهم العنيد و يخطبهم اللسان قبل الفؤاد إخوتي " فارس ، مصطفى، ابتسام، سيليا"

الى براعم العائلة: "محمد ، محمد الحق ، ألاء "

الى معلمتي نوال بوعلي يوسف نقده لما كل الشكر و العرفان لمجهوداتها الجبارة معي

الى كل من تمنى لي النجاح و ساهم و حفز و لو بكلمة

الى كل عائلتي و كل من قدم لي يد المساعدة في هذا العمل .

الشكر

الحمد لله وكفى و الصلاة والسلام على نبيه المصطفى

الحمد لله ما انتهى درج و لا ختم جهد و لا تم سعي الا بفضلہ .

وأسأل الله ان يرفعنا بالعلم في الآخرة كما رفعنا في الدنيا

اما بعد

ما يسعدنا في هذا المقام الى ان نتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الوالدة ولكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد.

و نخص بالذكر أستاذنا الفاضل عطاء الله ياسين على كل مجهوداته معنا وصبره علينا وعلى كل توجيهاته

كذلك كل عمال وكالة موبيليس بسيدي عيسى

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

فليجزىكم 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 سيدي 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 استمارة 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: الاطار 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 سيدي 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

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

فهرس الاشكال

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

مقدمة

مقدمة:

أدت التغيرات الحالية والتيارات الفكرية المعاصرة، إلى ظهور قوى أثرت على الاقتصاد العالمي منها العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، فالدول تتقدم 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 مصدرا 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 أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار، وأساسا للرشد الإداري وتسعى أيضا 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 بيئة 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 لتنوع 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 لتطرح 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. وبناءا على ما سبق فإن الإشكالية التي يتمحور حولها البحث هي:

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

للإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية والإمام 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 و تحسين كفاءتها وفعاليتها، فلم يعد من الممكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة، فالأصول المادية لم تعد كافية لتحقيق معادلة الإنتاج الجديد والبلدان التي تسيطر 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 بطريقة جيدة، في الوقت المناسب وبتكلفة أقل.

أهداف البحث:

تتمثل أهم أهداف هذا البحث فيما يلي:

- 1- محاولة الكشف وتبسيط 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 وبالأخص 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 المثلى 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 اسباب ودوافع تتمثل في:

أسباب موضوعية:

- رغبة البحث والتوسع أكثر في موضوع إدارة المعرفة وتأثيراتها بحكم أننا نتناولها في مقياس إدارة المعرفة خلال السداسي الأول.
- توافق موضوع البحث "إدارة المعرفة" مع اختصاصنا (اقتصاد، إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، أداء العاملين..)

- لان موضوع البحث إدارة المعرفة واسع وشيق

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

أسباب ذاتية:

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

حدود الدراسة:

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

- الحدود المكانية: مقر هذه الدراسة كان بوكالة موبيليس
- الحدود الزمنية: تتمثل في فترة التربص التي حددتها وكالة المستقبل 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:

تحقيقا لأهداف البحث و وصولا 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 استمارة الاستبيان، إضافة إلى الاعتماد على المنهج الإحصائي لتحليل الاستبان 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:

سنتناول في هذا الفصل دراسة الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة و دوره في تحسين أداء العاملين من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول يتم فيه دراسة الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة من خلال التطرق الى مفهوما 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 الأخيرة باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما تملكه من معارف ومهارات لا تنضب 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 تعاريف 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 ستنتج فعلاً"².

يلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن المعرفة ترتبط بالفرد كما ترتبط بوكالة، ويمكن القول أن هذين التعريفين متكاملان، 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 هرمًا يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات، وعلى هذا الأساس وجب الإشارة لكل من المصطلحات السابقة، للتمكن من الإحاطة بالمعنى الحقيقي للمعرفة ضمن هذا التوجه.

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

⁴ إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان الأردن- 2004، ص 24.

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

وهي أيضا: بيانات موضوعية 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 تتحكم بها والتي تنتج من عملياتها الداخلية.
 - والمعلومات الخارجية هي المعلومات التي تأتي بها وكالة من المحيط الخارجي.
 - أما المعلومات المهيكلة هي المرتبطة بالبيانات الرقمية.
 - والمعلومات غير المهيكلة هي التي توافق المعارف connaissance المعارف العلمية Savoir faire وإدارة المعرفة تقع في إطار المعلومات الداخلية الخارجية لكن غير المهيكلة.

• تعريف المعرفة:

المعرفة عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعا معينا، تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها، بحيث تحصل من تراكمية هذه المعلومات وخصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين.³ معنى ذلك أن المعرفة نتائج معالجة المعلومات وتخصصها في موضوع معين. ويمكن ترجمة هذه التعاريف في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): هرم البيانات والمعلومات والمعرفة 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 والمعارف المكتسبة المستخدمة في إنجاز عمل ما.¹

فالمعرفة 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 بإعطائها معنى.

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

فأما القائمة على تكنولوجيا 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 السبابة والرؤى الخبيرة، التي تقدم إطاراً لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة.

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

¹ Françoise 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 عبود 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 متاحة في كل وقت ويسهل نقلها واستعمالها»¹.

• التعريف الإجرائي للمعرفة :

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

ثانيا: 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 وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع للتناقض الغلة، وانها لا تعاني من مشكلة الندرة، لأنها تبنى بالتراكم ولا يتناقض بالاستخدام، ويمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة اخص أو بدون تكلفة إضافية، كما تتجلى أيضا أهمية المعرفة في النقاط التالية:²

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

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

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

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطويرها وإعادة تشكيلها ثانيه.

- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

نلخص مما سبق إلى حقيقة مهمة هي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة تنشأ في إطارها وتتروى من مصادرها المختلفة وتتطور 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 يمتلكهم، 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 المعارف تموت بموت صاحبها والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.
- ✓ قابلية المعرفة للامتلاك: 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 متجذرة في الأفراد: فليس كل معارف 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 نفاذها حتى ولو انتقلت إلى أفراد آخرين فصاحبها لن يفقدها، بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع العاملين.
- ✓ قابلية المعرفة للاستنساخ: أي أن وكالة إذا ما استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عاملوها، فإنها بذلك تستطيع أن تجعل منها عدة نسخ وبتكاليف منخفضة.

رابعاً: أنواع المعرفة

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

1- تصنيف ميشيل زاك:²

¹ حسين عجلان حسن إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية عمان الأردن 2008، ص 30.
² بوعشة مبارك، إدارة المعرفة، مقارنة اقتصادية، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية باتنة 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 لتحسن أدائها 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 باطنة وأخرى ظاهرة ¹.

- **المعرفة الباطنة:** أو الضمنية وهي معرفة غير متاحة، موجودة في عقول الأفراد. وهي المعرفة المتضمنة في الخبرة والمعارف العملية (Savoir-faire) للفرد الذي يمتلكها وهي غير مادية وصعبة النقل ².

- **المعرفة الظاهرة:** وهي المعارف المقننة المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب، وهي توافق المعارف الباطنة التي خرجت ³.

لقد ركز هذا التصنيف على معارف الفرد العامل في وكالة والمجسدة في المعرفة الباطنة، فإذا ما خرجت هذه المعرفة وخزنت في الوثائق وبرامج الحاسوب تصبح معارف ظاهرة، وأيضاً هي معرفة لا تخص شخصاً بعينه كالمعرفة الباطنة؛ بل إنها متاحة للجميع وفي أي وقت، بحيث أنها موجودة ومخزنة في وسائل مختلفة.

ويرى (Grundstein. 1995) أن معارف وكالة تحتوي جزءاً من المعارف 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 المعارف الخاصة les savoirs هي المعارف الظاهرة وتكون في شكل بيانات، إجراءات، نماذج، خوارزميات، خطط، وثائق تحليل أما المعارف العملية (les savoir-faire) فهي معارف باطنة تتجسد في القدرات (les habilités) ⁴.

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

² Françoise 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 تتميز 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 ثلاث أنواع هي:¹

- المعارف الموضوعية: وهي المعارف الضرورية لإنجاز عمل محدد.
- المعارف المرتبطة بالمنتج: وهي المتعلقة بالمنتج في فترة حياته وتتمثل في وثائق المنتج، المعارف 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، وأيضا المعرفة التي تخص المنتج، فالعامل من المفروض أن يتوفر على المعارف التي بواسطتها يتمكن من أداء مهامه بشكل مرضي، هذا بالإضافة إلى المعرفة التي تخص وكالة؛ حول استراتيجيتها، رؤيتها، رسالتها، أهدافها ...

4- تصنيف (Gilles Ballmise):

لقد صنف Gilles Ballmise المعارف إلى معارف داخلية وأخرى خارجية:²

- المعارف الداخلية: وهي معارف تنشأ، تحول وتسير في ظل وكالة، من طرف عاملها (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 المعارف إلى فردية وأخرى جماعية.
- المعارف الفردية: هي المعارف التي يحوز عليها على الأقل واحد من أفراد وكالة.
- المعارف الجماعية: وهي المعارف 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 وتاكايتشي أن المعارف تأخذ شكلين إما معارف يحوزها فرد واحد ولا يمكن لغيره أن يعرفها؛ ومعارف تتفق حولها جماعة في ظل وكالة. من كل ما سبق نجد أن معظم التصنيفات ركزت على معارف الفرد الباطنية، ووكالة تعمل على إخراجها من أجل تجسيدها في الأعمال والنشاطات، ويمكن لهذه المعارف 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 المعارف، وفيما يلي بعض هذه المصادر:¹

- **الفرد العامل بوكالة:** يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب إبداعاً في العمل. فمثلاً استطاعت مؤسسات السيارات إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة بـ "أرس المال الفكري" وهم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمؤسساتهم من خلال مهاراته وخبراتهم .
- **فرق العمل:** هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدر 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، مثال 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: الاقتداء، 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 التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة.¹

المطلب ثاني: نشأة وتطور مفهوم إدارة المعرفة

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

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

في النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال على وجه الخصوص، ولقد تم إصدار مجموعه كبيره 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 الأدمغة 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 لمتابعه التغيير ومواجهه التحديات لمجاراة 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 تمزج التعليم بالخبرة وتوليد الإبداع والابتكار ، كفاءات تستمد قوتها من الثقة بالنفس ، لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلة أماكن العمل يعتبر أمراً حديثاً نسبياً ، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، لكن معظمه كان خلال سنوات القليلة الماضية ، ففي مطلع التسعينات من القرن المنصرم تم الإشارة خلال المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي سنة 1964م إلى عبارة " المعرفة قوة" (knowledge is power) منذ ذلك الوقت ولد حقل المعرفة جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" (konwledge Engineering) ومع ولادته استحدثت سيره وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة ، وفي عام 1964م ظهر حقل الجديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" (konwledge Management) وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع والتي من بينها تغيير في عنوان المجلة "هندسه إدارة المعرفة" إلى "إدارة معالجه المعرفة".²

¹ هيثم 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 عاملاً 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 "هندسة المعرفة" وصولاً إلى "مفهوم إدارة المعرفة"

ثانياً: المفهوم إدارة المعرفة

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

- عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة ومتشابكة (مثل الخلق والجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها) والهدف منها هو مشاركته المعرفة في أكفأ صوره للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.¹
- هي عملية تساعد الشركات في التعريف واختيار وتنظيم وبث ونقل المعلومات المهمة والخبرات والتي هي من ذاكره الشركة والتي عادة تكون موجودة فيها بطريقة غير منظمه ومهيكله.²
- هي ظاهره حديثه ومعقده تقوم على فكره أن الموجودات الفريدة والهامة في المنظمة هي معارف أفرادها ، وهي عملية منظمه ومنهجه ترتبط بعمليات التوليد واكتساب المعرفة ، تخزينها لتسيير استرجاعها ، توزيعها وتشاركها 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 بطريقة فعالة 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 والتقنيات المتقدمة واستخدام نتائج وافرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد وتطور نشاطاته ونموه الذي يتمثل بعضه في:⁴

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

² د خضير مصباح إسماعيل طيطي إدارة المعرفة التحديات والتقنيات 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 اجل تحسين العملية الإدارية والإنتاجية ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جوده المنتج أو الخدمة ، بحيث تكون سهله الفهم ومريحة وسريعة وآمنه .
- **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 والتجديد المستمر ، من اجل التحسين والتطوير ويتطلب ذلك أن تكون لدى الأف ارد والمديرين الشجاعة الكافية والمرونة 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 ، وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفه 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 التنظيمي 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 متابعه 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 و أهداف 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 مساعدة بعضهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المنظمة العمل معاً بروح الفريق، حيث أن إشاعة التعاون تؤثر على عملية 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 عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة فكلما توفرت الثقة أمكن سهوله الاتصال وسهوله أفكار وتبادل المعلومات والتقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيلة المعرفة و مما يزيد في توطيد وتدعيم إدارة المعرفة.

- **التعلم:** هو عملية 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 اللازمة لتسيير العمل في المنظمة، التركيز على التعلم يساعد منظمات على تطوير الأفراد وتطوير العاملين فيها بما يؤهلهم ويعددهم 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 وإدارة 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 عملية خلق المعرفة أساساً إنما تحتاج إلى اللامركزية العليا، وبالتالي فإن اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة.

- **الرسمية :** تعني المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية، لعملية 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 ومتنوعة وعميقة، بمعنى أنها تكون مركزه متخصصة.

¹ عصام نور الدين ، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة دار أسامة للنشر 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 الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة واكتسابها فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعه المفاهيم والتقنيات التي تستمد منها.¹

- **الإبداع التنظيمي:** يعتبر الإبداع التنظيمي أيضا 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 معا في نظام اجتماعي معقد، تنظيمي يعني خلق التنظيم المناسب القادر على الاستفادة من المعلومات والبيانات وادائها وتسخيرها في خدمة الإدارة لتحقيق أهداف منظمة.²

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

تهدف معرفه إلى تحقيق الآتي:³

- ✓أسر المعرفة وتخزينها وإعادة استعمالها.
- ✓جذب رأسمال فكري أكبر لوضع الحلول لمشكلات التي تواجه المنظمة.
- ✓خلق بيئة التنظيمية التي تشجع من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفه الآخرين.
- ✓تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- ✓إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- ✓بناء إمكانات التعلم وإشاعة 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 والمتاجرة بالابتكارات.
- ✓تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- ✓تهدف للإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف 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 عمان الأردن 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 اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) :

يمكن تعريف التكنولوجيا المعلومات بأنها الأجهزة والبرامج والاتصالات السلكية واللاسلكية وإدارة 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 مبدعه وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص 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، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية 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:

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة 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 تقلباً والأبعد عن الشكل الهرمي.

- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة لتركيزها في مستوى تنظيم واحد، إلى النظم اللامركزية 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 ذاتية.

¹ غضبان ليلي مرجع سابق ، ص 98.

4- العامل الثقافي:

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

5- القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية احد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة ، وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة ، كما تقوم القيادة الإدارية بترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة ،¹ وبصفة عامة إن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عاديا من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين, لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة , فالقيادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء , ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون.

ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي:

- القدرة على شرح الرؤية للآخرين وإن 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 تنميتها كلما لزم الأمر.
- يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد القادة للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصيه ليس لها أساس موضوعي، و إلى جانب ذلك فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة و متفاعلة و ليست أمورا جامدة و ثابتة .

6- المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة:

وهذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها و إدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها عن كيفية الحصول على المعرفة ، وإعادة استخدامها ويتعلق هذا المتطلب بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات، والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بد 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 وإعادة استخدامها وتعميمها 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 إلزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان الوكالة ولا بد 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 المعارف.

9- إدارة سلسلة القيم:

تشير هذه إلى القيم التي تتشكل في ما بين المنظمة والمتعاملين معها، أي علاقتها بالزبائن 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 زبائنهم وقيمهم المؤسسية، وتكون المؤسسة نفسها زبون لدى مؤسسة أخرى، وبالطبع فان هذا يتطلب إقامة علاقات مع الزبائن لمعرفة 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 إداره 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- توفر 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 متباينة لتنفيذ الأعمال وللتعبير عن أنفسهم.

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

ثانيا: استخدامات إدارة المعرفة.

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

1:

- ✓ وضع خطة البحث والتطوير، استنادا 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 بروفيلات الأفراد فيما يتعلق بمجالات 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 استنباط المعرفة وتدوينها.
- ✓ تقييم الأفراد وإجراء 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 مستقبلا اعتمادا على الخبرة الموجودة في مختلف الدوائر.
- ✓ التأكد من موجود المعرفة الصحيحة، والمستويات احترافية اللازمة بهدف تنفيذ العمل في مختلف المجالات.
- ✓ تحديد وظائف المعرفة الرئيسية من أجل تحسين عمليات التشغيل ، وتحسين الطريقة التي يتم بها انجاز العمل.

¹ ريجي 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 وتوجيهه .
- ✓ إرساء ثقافة أداره المعرفة داخل المنظمة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة، وترميزها خزنيها ونقلها، و استخدامها.
- ✓ تحديد وتقوية الكفاءات الرئيسية.
- ✓ تطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها.
- ✓ انتزاع الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المنظمة وتدوين هذه المعرفة.

المطلب الرابع: عمليات ونماذج تطبيق إدارة المعرفة وعوامل تحدياتها

من التعاريف 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 وإبداع معرفه معالجة متمثلة في المخرجات، يمكن أن تحقق لمنظمات الأعمال التنافسية خاصة في ظل الاقتصاد المعرفي، ولتحقيق ذلك لابد من انتهاز مجموعة من النماذج والاستراتيجيات، للتأكد من أن إدارة المعرفة حققت أهدافها.

أولاً: 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 مقاربات فيما يخص عمليات إدارة المعرفة:¹

- **المقاربة الأولى:** يشير Alea إلى أربع عمليات معرفيه، تكون دوره المعرفة في هذه المقاربة دوريه بمعنى أن المعرفة بعد تجديدها يعاد توليدها من جديد وهكذا دواليك .

- **المقاربة الثانية:** هي لمنظمة (Arthur Andersen) الاستشارة في الأعمال التي قدمت تقييماً لإدارة المعرفة تحدد في سبع عمليات دوريه ينبغي تطبيقها على المعرفة وهي: تحديدها وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وتوليدها، وتتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة المنظمة وقيادتها وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج.

- **المقاربة الثالثة:** قدمتها دافينبورت (Davenport) التي تؤكد أن أهمية دراسة عمليات المعرفة العامة وتحسينها، حيث لا يمكن أن ينسى أن المعرفة تتولد وتستخدم ويرجي تقاسمها بعمق ضمن عمليات العمل وتتضمن سيرورة العمل والعمليات المعرفة في توليد المعرفة ونشرها وتنظيمها وتطبيقها، وتختلف العمليات المحددة التي يمكن أن تقوم بها المنظمة ما من منظمه إلى أخرى ومن قطاع لآخر، ويمكن أن تتعلق بأبحاث

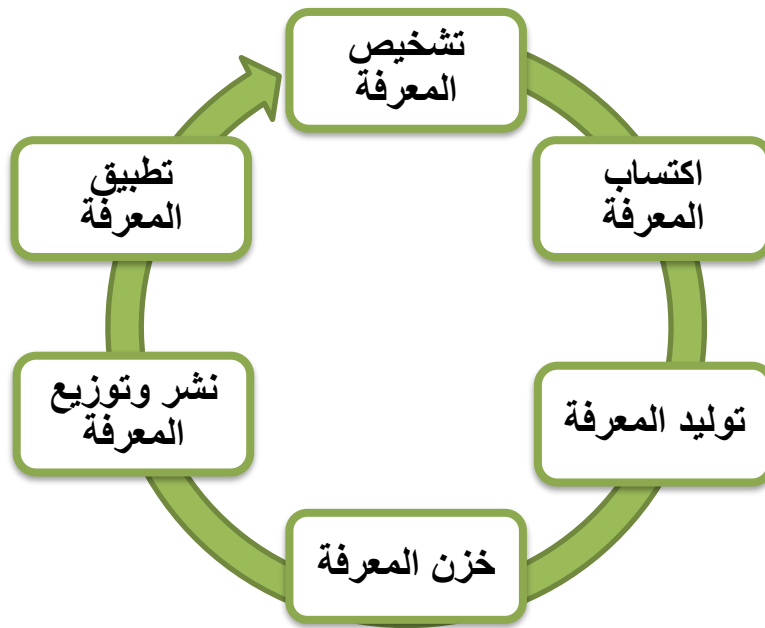
¹ حسين بركاني، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدى للتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر 201403-2015، ص 79.

السوق وتصميم المنتج وتطويره أو حتى بعملية 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 التآلف بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وتهدف هذه المقاربة إلى خلق بنية مناسبة وموائمة تتضمن التشارك الجماعي للمعرفة وتطويرها.

وكما قلنا سابقا أن عملية إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال تختلف من منظمه إلى أخرى، إلا انه بعد الاطلاع على مجمل المقاربات الخاصة بعملية إدارة المعرفة فإننا سنتبنى المقاربة التي ترى أن عملية إدارة المعرفة تتمثل 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 ارمج العمليات الأخرى، من نتائج عملية التشخيص المعرفة المتوافرة ، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة ، وعملية التشخيص أمر حتمي لان الهدف منها هو اكتشاف معرفة وكالة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص

من أهم التحديات التي تواجه مؤسسة الأعمال، لان 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 وهي¹:

- **تمثيل المعرفة في هيئة قواعد:** تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال اللقاءات مباشرة مع الخبراء، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها 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 المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك .

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

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم 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 معرفه جديدة وإنما قدرتهم على الإبداع وتطوير الأفكار، ويتم اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية ومهما تعددت أنواعها وأشكالها، وهذه المصادر قد تكون وثائق أو بحوث، مستودعات معرفة، عامين أو موردين، وتستخدم العديد من الوسائل في اكتساب المعرفة

¹ حسين بركاني ، مرجع سابق ص 81.

بالمنظمة بحسب حاجه وامكانية المنظمة، مثل الاتصال والنقاش والحوار، 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 والسعي 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 شبيهه بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد وهي عبارة عن لقاءات دوريه عبر الشبكة بين مديري المنظمات ومدراء وخبراء أخرى ذات علاقة 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 لفائدتها العالية، ويتم التطوير فيها باستمرار لتصبح أكثر سهوله في الاستخدام.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية الاكتساب تتطلب وجود أف ارد مناسبين ذوي خبره ملائمة 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 بركاني، مرجع سابق ص 82.

² مرجع نفسه ص 82.

3- توليد المعرفة:

تتمثل عملية توليد المعرفة في إيجاد المعرفة واشتقاقها 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) نموذجا مولدا لخلق المعرفة التنظيمية أطلق عليه دورة إبداع المعرفة، والذي يرمز له اختصارا، (SECI) والذي يركز 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 ضمنية أيضا عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد وبعضهم البعض.

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

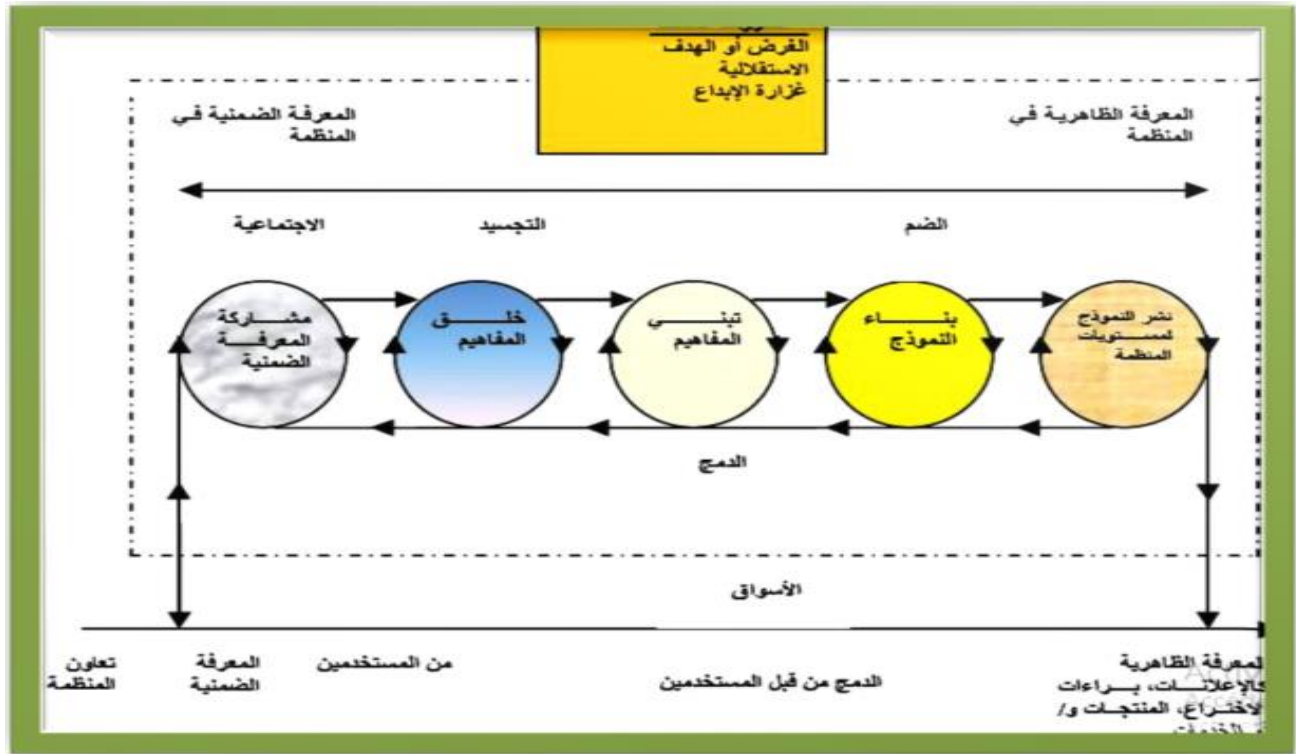
- الضم أو تجميعية: وتتضمن تحويل المعرفة صريحة إلى معرفة صريحة أيضا، المعرفة الصريحة خلال التصنيف الدمج إلى معرفة صريحة جديدة كما في اكتساب معرفة من مدرسة أو الكلية.

¹ عبد الرحمن كساب عامر رأس المال المعرفي دار كتاب للنشر 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 09-10.

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 والإدابة 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 الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ومن شبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم 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) وإن هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق الذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، وإن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة، ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها.¹

¹ عبد ستار العلي وآخرون، 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 لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة، وكيفية ضمان انسب وسيله لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة رد على استفساراتهم.

وتمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، كثير من القيمة المتحصل عليها في أداره المعرفة، من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط في ما بينها وإدامتها وتحديثها.

5- توزيع المعرفة:

وهي تشير إلى عمليات التوزيع، المشاركة، التدفق، النقل، العديد من الطرائق مثل فرق المشروع، شبكه المعلومات الداخلية والتدريب و وكلاء 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 اراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء، وبشكل غير مقصود ويعني أن ننقل المعرفة داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية والقصص والأساطير، أن تطبيقات تقنيه المعلومات تعطي قيمة مضافة لعملية نشر المعلومات.

¹ هيثم على الحجازي، مرجع سابق ، ص 47.

6- تطبيق المعرفة:

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

فعملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف 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 مرمزة أو سرديات يحكيها الخبير إلى عمل يحسن الأداء أو يؤدي إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة.

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

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

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

وعليه فإن نتائج عملية التطبيق بأخطائها وسلبياتها وإيجابياتها سوف تتعكس علي 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 علي هذه العوائق الخاصة بالتطبيق والتي منها قلة الخبرة، مقاومة التغيير، الثقافة، واللغة ومن بعض نتائجها توليد المعرفة الجديدة.

¹ اسامة محمد سيد على إدارة المعرفة ذا كفر الشيخ : دار العلم والإيمان للنشر و توزيع - 2013 من 94-96

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

وهذا التطبيق هو الذي يزود المعرفة بتغذية عكسية أو مرتدة 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 مستوي المعرفة، .

- ومن الأساليب التي استخدمت في تطبيق المعرفة ما يلي:

- الفرق الداخلية متعددة الخبرات.

- مبادرات العمل.

- مقترحات الخبير الداخلي.

- اعتماد مقاييس السيطرة علي المعرفة.

- التدريب المعرفي من قبل خبراء متمرسون.

وكل ما سبق يستهدف تحقيق الأهداف المرجوة التي تحقق النمو والتكيف؛ لذا فتطبيق المعرفة له أهمية كبيرة اكبر 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 علي المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، وبذلك فالمعرفة إذا طبقت فهي قوة، وبذلك فمرحلة تطبيق المعرفة تشتمل على استعادة واستخدام المعرفة لدعم القرارات والعمليات وحل المشكلات، والتي في

النهاية تؤدي إلى خلق معرفة جديدة وبالتالي يتم التقاط هذه المعرفة ومشاركتها وتطبيقها 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 أداره المعرفة، لذلك لابد من إعطاء أهميه 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 التنافسية 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 تتبناها هذه الإدارة .

أولاً: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاوله لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في شركات في بناء استراتيجياتها وافترضاها 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

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: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
- تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكه التعلم .
- تعلم الزبون: أدرك المصرف أن الزبون بحاجة إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي.

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

- توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية، وكيف تتطابق المعرفة مع استراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة.
- تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل 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 هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفه المنظمة وبين أدائها الحالي.
- تكوين نظام التغذية العكسية لقياس نجاح في الجهود، وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر
- 3- أشارت (Martiny.1998) إلى أنموذج من أربع خطوات استخدمته المجموعة الاستشارية وهي :
 - الحشد والتعبئة والغرض من هذه الخطوة هو خلق الأساس للتغيير بتحديد الحاجة له.
 - الرؤية ، يطور بيان الرؤية تفعيل نشاط القيادة والفرق الرائدة ومن ثم المنظمة ككل، ويوضح هذه الأنشطة، ويحدد مجال واتجاهات التركيز.
 - التصميم، والغرض من هذه الخطوة هو تصميم العمليات للمشاركة بالخبراء وإظهار المعرفة لأجل إعادة استعمالها.
 - النقل لأجل القيام بالتغيير الدائم في إدارة المعرفة فإن فريق التصميم يحتاج إلى طريقة لتقديم عمليات المعرفة الجديدة وقيامها وسلوكها.

ثانيا: استراتيجيات إدارة المعرفة

أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي:¹

1- الإستراتيجية الترميزية مقابل الإستراتيجية الشخصية: ضمن هذا التصنيف أشار (Hansen .1999) إلا أن المنظمات تستخدم إستراتيجيتين مختلفتين هما :

- الإستراتيجية الترميزية والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

- الإستراتيجية الشخصية ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص نفسه، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحاسوب، ولكنها تعدها أدوات مساعده للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنها.

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

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 تركز 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 ،وتوافر المعلومات الموثقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم، حيث لخص (Rastog,2000) عوامل نجاح المعرفة إلى ¹:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
 - توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
 - التشجيع ومكافأة روح التعاون، تعلم الفريق، والتأكيد عليها بصورة دائمة.
 - تأسيس انظمه للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
 - دفع الأفراد للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
 - تطوير الفهم المشترك على المستويات المعينة أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يمكنان 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 أداره المعرفة وهي:
- التركيز على قيم المنشأة وأهميتها وضمان الدعم المالي وتوفير قاعدة التقنية وتنظيمه يمكن البناء عليه.
 - تبني غاية واضحة ولغة مفهومه لدفع المستخدم لمعرفه للاستفادة القصوة من النظام المعرفي.
 - هيكل المعرفة قياسي مرن قادر على مواكبه طريقه انجاز الأعمال بوكالة وتبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.

- تبني عمليه تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنشأة.

¹ ليت عبد الله التيهوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف 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 اجل 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 وتديم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا 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 والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.
- وعليه يمكن ذكر مجموعه من التحديات التي تواجه إدارة المعرفة أهمها:
- تحفيز العاملين على البحث والتوقع، وتبني أفضل الممارسات التطبيقية.
 - تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية ونشاط برنامج أداره المعرفة وقياس نتائجه .
 - جعل المعرفة مفيدة، أي تخزينها بشكل يسهل عملية الوصول إليها، وتمكين العاملين من عكسها في عملهم.
 - تحديد و تمثيل معرفة المنظمة المتوفرة والمحافظة عليها.

¹ عبد الرحمن كساب عامر، مرجع سابق، ص 81

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

يتصف الأداء بمفهوم واسع ومتطور كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف أو عوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء ومن جهة أخرى قد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل في حقل السلوك الإنساني والإدارة في ما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء ومحدداته وعناصره ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير المعتمدة في دراسة الأداء والمتباينات 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 لمحصله جميع الأنشطة بها ولقد تعدد تعريفات الباحثين للأداء عليه سيتم من خلال هذا المطلب التطرق لمفهوم الأداء وأداء العاملين.

أولاً: تعريف الأداء

تعود ترجمه 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 والفعل من كلمة (to perform) يعني يؤدي إنجاز يؤدي وفقاً لعرف معين.² ويعمل الأداء وفق المفهوم الشمولي أي على مستوى المنظمة والذي يطلق عليه بالأداء المنظم (أو الأداء التنظيمي) يعني "النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها".³

وفقاً لهذا التعريف فالأداء 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 التدبير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس - 2014/2015، ص20.

² المرجع نفسه، ص 20

³ وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة 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 وانكماشها وفق أسس وفق معايير محدده تضعها وكالة وفقا 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 يتفقون على أن الأداء هو دالة لكافه أنشطه المنظمات، قابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة وفقا لمحاور ثلاث المنظمة وطبيعة عملها ويضم كلا من:

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

ثانيا: تعريف أداء العاملين.

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

أداء العاملين هو "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوبة إنجازها، وعلى كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل الجهد المبذول وإدراك 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 ، ص4.

² وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق صفحة 39

³ مصطفى عشوي أسس علم النفس الصناعي التنظيمي المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون سنة نشر، ص244

الأداء. ¹ فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة، التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته في خلال فترة معينة، معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة. أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة الجهد المبذول لمواصفات نوعيه معينه. أما نمط الأداء فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.²

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 قدرات الفرد.

وفي السياق نفسه، يعرفه البعض من خلال خمس جوانب وهي كمية الأعمال المنجزة وجودتها ودقتها والمعرفة بالعمل وكفاءة الأداء العام.³

وعرف بأنه "السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله"،⁴ وهذا المفهوم يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد، ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخذه تجاه النشاطات المختلفة للعمل.

كما يعرف الأداء بأنه "مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام العامل بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته ، وتتضمن: جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وعناية".⁵

كما يعرف بأنه "مؤشر سلوكي عام يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقا لمقاييس كمية ونوعية محدده مسبقا".⁶

ويشير هذا التعريف أن الفرد يقوم بأداء الأعمال الموكلة إليه بناء على معايير موضوعه مسبقا. ويتضح 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.

¹ احمد صقر 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 سبق ذكره ص 22

⁵ أمينة قهوجي مرجع سبق 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 إنجازها كما هو امتزاج هذه عناصر أساسية هي كمية ونوع الجهد المبذول من طرف الفرد ونمط أدائه وادراكه 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 كالتزامه 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.

أولاً: 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 المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

- **نوعية العمل** : وتتمثل 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 مقدراً 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 معالم سعاد تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات 1 دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، 2013 ص 50

ثانيا: مستويات الأداء

- هناك عدة مستويات تفيد 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 المربحة 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 نقدي ومالي متميز.
 - الأداء الجيد جدا والذي يميز مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد
 - الأداء الجيد والذي يبين التمييز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن 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 وكوادر 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 فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات إضافة إلى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
 - الأداء المتزن والذي يتمثل في الأداء غير الكفء تماما ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل وكالة.

المطلب الثالث: ماهية تقييم الأداء

اولا: مفهوم تقييم الأداء

- لقد تعددت التعاريف 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 المتوخى بلوغها².

¹ خالد محمد بني 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 التعاريف 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 حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، وتتجلى 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 دورياً أو سنوياً 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 لحقيق التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً وإنما يركز على الحاجات التي يتطلبها تحسين الأداء.

- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت**: نظراً لأن التقييم الفعال للأداء من شأنه أن يبين 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 خضير 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 لمركز وظيفية تتسجم 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 أيضا في المعدات والأجهزة والآلات.

ثالثا: 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 المتفوقة، وتحديد مجالات ونطاق إيداعها.
- المساعدة في تحديد الأعمال والمهام، التي يناط أمر إنجازها بالموظفين، في ضوء قدراتهم وامكاناتهم
- الاستفادة من ذلك في مراقبة ومتابعة تصرفات الموظفين بشكل عام، وفي إجراء مقابلات معهم واختبارهم بصورة أكثر تحديدا
- المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين، وفي دفعهم لتطوير أنفسهم- .
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق توكيد هذه العلاقة والعدالة في التقييم، والموضوعية في إصدار الأحكام.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وامكانية ترشيد السياسات الإنتاجية، وسياسات التوظيف، عن طريق الربط بين العائد والتكلفة

¹ فاروق عبده قليه، 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

أولاً: 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، وجمع الدرجات الخاصة بالتقييم 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، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات 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 (نسبياً) 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 بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.
 - طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج.
 - قوائم المراجعة: يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم ترشح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين 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 لتقييم مرؤوسيه فهي تكون خالية من هذه القيم وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيه وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين بوضع علامة (1) مثلاً.

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

ثانيا: خطوات تقييم الأداء

- هناك بعض الخطوات التي تتخذ عند إجراء عملية تقييم الأداء وهذه الخطوات هي¹:
- 1- **رسم السياسة وإعلانها:** 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 يعينهم 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 تدريبهم بعناية والاكتفاء بتقارير مبسطة، أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء الذين ستوكل 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 ملمين بالهدف من إعداد تلك التقارير وطريقة استخدامها مزاياها والعيوب التي تكتنفها، 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.

ثالثا: 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 حجما كبيرا 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 أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في وكالة ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب 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 تعجلا ومعدلا على الإنتاج مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما .

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

- ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية في تعديل تنظيمي مثلا الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الانجاز.
- الأداء في العمليات المتماثلة قد تتباين 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 بطبيعتها وقد تحتوي على متغي 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 وتكييفها حسب قدراتها ويمكن تصنيف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في وكالة إلى مجموعتين رئيسيتين هما ¹:
-العوامل التقنية :
ولها ارتباط وثيق بالجانب التقني و تحتوي على: نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الفعلية أو في معالجه المعلومات. نسبه الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال. تصميم وكالة من حيث المخازن التجهيزات والآلات. نوعيه المنتج. التوفيق بين المنتج والمستهلك. التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في وكالة. نوعيه المواد المستخدمة في عمليه الإنتاج. مستويات الأسعار موقع وكالة الجغرافي.
-العوامل البشرية:
وتتضمن مختلف القوى والمتغي ارت التي تؤثر على استخدام المورد البشري في وكالة وتتمثل في:
- نوعيه التركيبة البشرية.
- المستوى التأهيلي للأفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز .
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

¹ عبد الملك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، 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 ومقارنة المعلومات اليوم يلعب دور رئيسي في تخفيض أو زيادة التكاليف.
 - كميته الإنتاج الواجب إنتاجها مقارنة مع الكمية الفعلية للإنتاج.
 - جودة المنتج مقارنة بنوعيه العمل.
 - المقارنة بين الموارد المتاحة والعمل المنتج.

المطلب الخامس: صعوبات قياس الأداء وإجراءات تحسينه.

أولاً: صعوبات قياس الأداء

هناك العديد من الصعوبات أو الأخطاء التي تعترض تقييم أداء العاملين نذكر 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.
 - علم لفة 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 بالتقييم: يواجه المديرون مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم، ومن أهمها ما يلي:
- ميل المدير إلى التعميم: وهو أن يتأثر بصفات وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوس، 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 فيميلون إلى إعطائهم تقديرات أقل مما يستحقوه، وهناك أسباب كثيرة لتشدد الرؤساء فقد يلجأ المشرف إلى ذلك إذا كانت التقارير سرية، أو إذا كان يريد أن يضايق عاملاً 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 مناصب إدارية مهما تقديراً مرتفعاً عن غيره لا شيء إلا احتراماً للمنصب الذي يشغله وأهمية العمل الذي يقوم بتأديته.

ثانياً: إجراءات تحسين قياس الأداء

يعتبر تحسين أداء الأفراد من أهم مخرجات التقييم، فأصبح نجاح وكالة محكوم بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لعملهم، ومنه فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء بطريقة منظمة أصبح حاجة ضرورية، وضماناً المنافسة قوية في عالم متغير ومتطلب. وتتم 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 نطيلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات 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 إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، وتوعية التدريب وظروف العمل.

¹ على السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 1997، ص270

2- تحديد مدخل التعامل الأنسب مع تلك الأسباب: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات 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 وإزالة 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 وأتعدل الاتصال المناسبة.

4- توفير متطلبات التنفيذ: وهو أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائماً 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 بين 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 فرصاً كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارت 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 وإزالة المال وهذا يعطي منفعة للموظف.

المبحث الثالث: دراسات سابقة.

سنتناول في هذا المبحث الدراسات السابقة وسنقارنها بدراستنا الحالية واستخراج أوجه الشبو والاختلاف.

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

ليلي غضبان وايمان عريف، أثر ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي، جيجل، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل 2017/2018.

تهدف هذه الدراسة إلى إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي بجيجل، واعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار أثر عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة

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، وبينت النتائج أن هناك تأثير ضعيف للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي تعود إلى متغيرات السن، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات العمل، الفئة الوظيفية.

الدراسة الثانية: أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تطوير الأداء المستدام

سحمدي عماد وبروش زين الدين، أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تطوير الأداء المستدام، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 12 \ 2017.

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 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 به عناية مناسبة، والسعي 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، فإدارة المعرفة بما تحتويه من توليد للمعرفة، تخزينها، نشرها وتطبيقها في المؤسسة لها دور فعال في التحسين من أداء العاملين، وتوصلنا إلى أن إدارة المعرفة تساعد 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 ودورائهم في المؤسسة المعنية، وبالتالي التحسين في أداءهم، إلا أنها تعاني العديد من النقائص لذا حاولنا عرض

بعض التوصيات التي تساعد على تفعيل دور إدارة المعرفة.

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

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

هدفت هذه الدراسة والتي تحت عنوان " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسات الاقتصادية " 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 (لنتطرق 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 وتحسن الاداء المؤسسي للمؤسسة الاقتصادية.

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

ط.د. سليمة مسعي محمد، جامعة الوادي، د. رضا زهواني، 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 عبيلة 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) اشتملت 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.

قيدوم 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 التسيير 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، والتأكيد 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 اليه هذه الأخيرة ان إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة لإضافة القيمة للمؤسسة، كما أظهرت الدارسة 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.

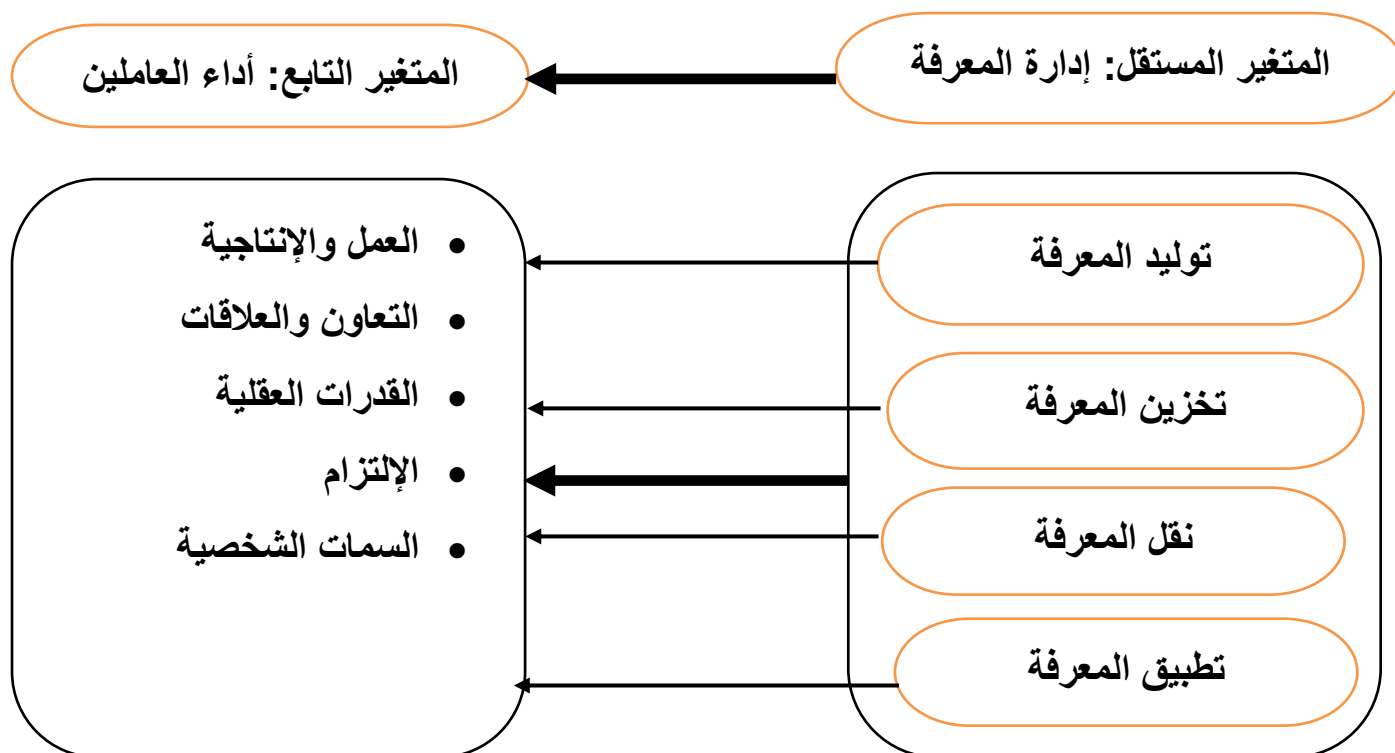
الجدول رقم(1): يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

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

المصدر: من إعداد الطالبة

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

الشكل رقم (5): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية في وكالة موبيليس

بسيدي 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.

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

المطلب الأول: تقديم عام لشركة موبيليس.

أولاً: نشأة وتطور شركة موبيليس

عمد القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 إلى فتح 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 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطها للهاتف الثابت والنقال 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 دائما وتعتبر المنافس الأول لمؤسسة جازي متصدر السوق.
- تعريف كل شرائح موبيليس تسجل تقريبا 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 المبنى 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 ب 4G.
- 01 فيفري 2020 موبيليس تقوم بتغطية كل الولايات بتقنية 4G.
- 2023 موبيليس تحقق رقم اعمال تاريخي يقدر ب 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 T S
- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.

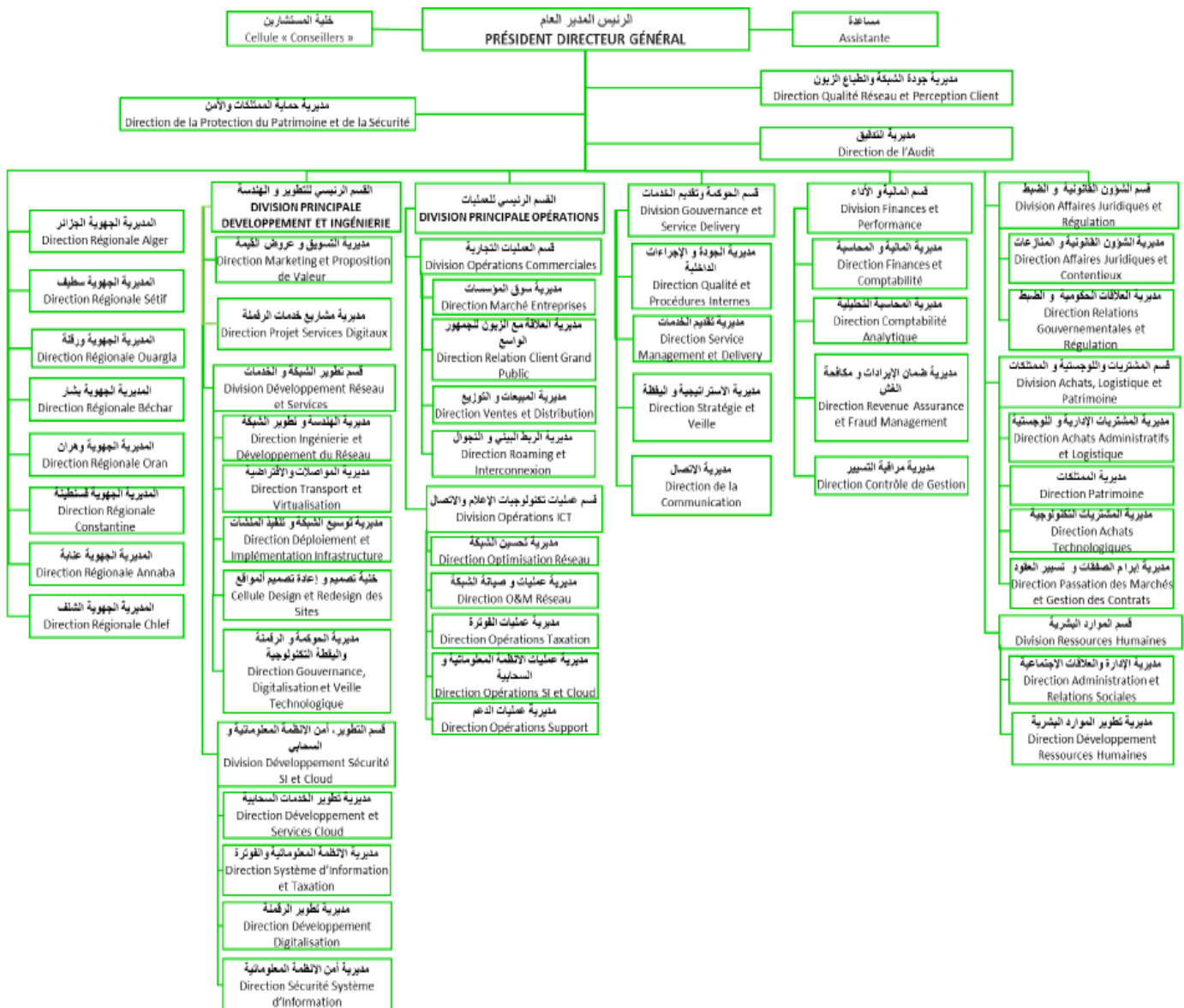
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي العام لشركة موبيليس.

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 بالتطرق 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 و يضمن إنتاج كل الوثائق التحضيرية المتابعة من طرفه. و يعمل على ترأس المجلس التنفيذي الذي يضم أهم مدراء لهيكل المركزي . حيث تقوم بجمعهم مساعدة خاصة برئيس المدير العام، والتي تحرص على أعمال هذا المجلس و تطبيق 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 الالكتروني لشركة موبيليس. www.mobilis.dz

الفرع ثانيا: تعريف وكالة موبيليس سيدي عيسى

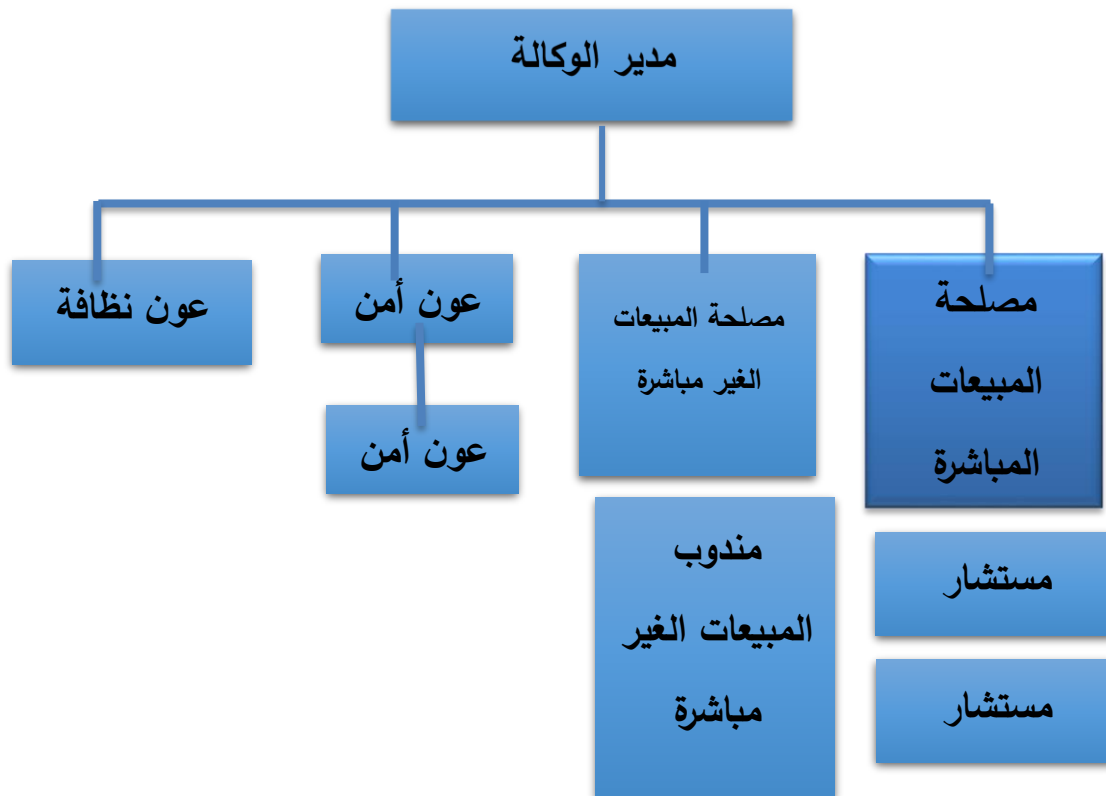
فتحت وكالة موبيليس سيدي عيسى أبوابها في ديسمبر 2012 في إطار سياسة موبيليس في تقديم الخدمة من المواطن وتحسين صورة المؤسسة الام، وهي وكالة تابع للمديرية الجهوية سطيف.

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

مصلحة المبيعات المباشرة: حيث يتولى استقبال الزبائن مستشارين تجاريين والتكفل بانشطاتهم بالإضافة الى عمليات البيع المباشرة.

مصلحة المبيعات الغير المباشر والتي يتولى المندوب التجاري عملية الاتصال بالنقاط المعتمدة وامدادهم بالشرائح وبطاقات الشحن بالإضافة الى الملصقات الاشهارية، بالإضافة الى عون نظافة وعونين للأمن.

الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس سيدي عيسى:



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

ثالثا: أهداف وخدمات موبيليس.

1: الأهداف.

تعتمد مؤسسة موبيليس للوصول إلى النقاط المسطرة على عدة أهداف واستراتيجيات تتمثل 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 ب: الخام بمقدار 40 % من رقم الأعمال.
- الصافي بمقدار 25 % من رقم الأعمال.
- تطوير اتصال فعال.
- تطبيق أحدث 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 7/7 و 2424 اتصل على الرقم 888 لزبائن الدفع المسبق والرقم 666 لزبائن الدفع البعدي

ثم اتبع تعليمات موزع صوتي سعر مكالمات 4 دج.

- خدمة الاطلاع على الرصيد:

بتشكيل 222 يظهر لك رصيد بالإضافة إلى حجم بيانات متبقية من الانترنت 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 رصيدك إذا دخلت انترنت فجاءت، لكن يجب تلقي اعدادات الانترنت على جوالك.

www.mobilis.dz . الإلكتروني
 parametre-de-configuration-wap-gprs-mms, ذلك بالاستعانة بخدمة الزبائن أو يدويا أو بواسطة الموقع

- 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 ثلاث 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 ايجابيا أو سلبا 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.
 أولا: أدوات جمع وتحليل البيانات.

اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة الميدانية وذلك لتحليل دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في وكالة موبيليس -سيدي 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، اشتملت على مجموعة من العبارات

لدراسة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في وكالة موبيليس -سيدي عيسى-، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) (والملحق رقم 01)) يمثل نموذج

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

جدول رقم (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على طريقة مقياس 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 قابليه نتائج البحث للتعميم.

- تأكيد تمثيل العينة للمجتمع.

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

يمثل نموذج الاستبيان الذي تم توزيعه على مجتمع عينة الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى جزئين 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	عددتها	أرقامها
الأول	توليد المعرفة	4	1-4
الثاني	تخزين المعرفة	4	5-8
الثالث	نقل المعرفة	4	9-12
الرابع	تطبيق المعرفة	4	13-16
الخامس	أداء العاملين	8	17-24

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

73-لحساب طول المجال: أولاً حساب المدى (5- 1 = 4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة، إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، 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 والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

_ اختبار العينة الأحادية. (One Simple T test)

اولا: صدق وثبات أداة الدراسة.

أ. صدق الاستبيان.

يقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات كل الاستبيان لما يقيس ولما يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل، ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آراءهم والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة لكل عبارات الاستبيان، ومدى شموله لمشكل الدراسة وتغطية أهدافها، وفي هذا السياق تم تنقيح الاستبيان وتعديله وفق الملاحظات التي أوردها المحكمون والملحق 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 لمحاول الدراسة.

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

المتغير	معامل ألفا	معامل الصدق	عدد الفقرات
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 الاستبانة (0,853) وهي نسبة جيدة، وعليه فإن المقياس المستخدم يتمتع بالثبات ويمكن الاعتماد عليه في تحليل نتائج هذه الدراسة.

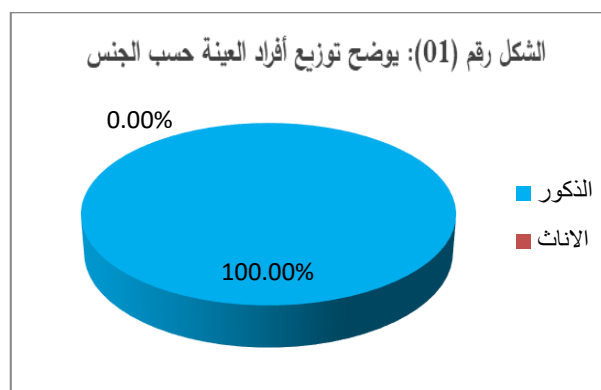
ج. توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

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

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	7	100,00%
الاناث	0	0,00%
المجموع	8	100,00%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

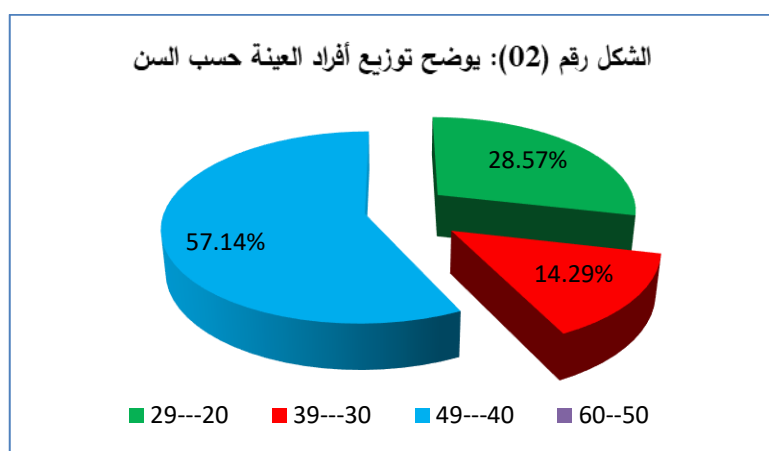
من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عدد الذكور 07 بنسبة إجمالية قدرها 100 % أما عدد الإناث فلا يوجد وبالتالي نسبتها منعدمة.

د.توزيع أفراد العينة الدراسة حسب السن:

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

السن	التكرار	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



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

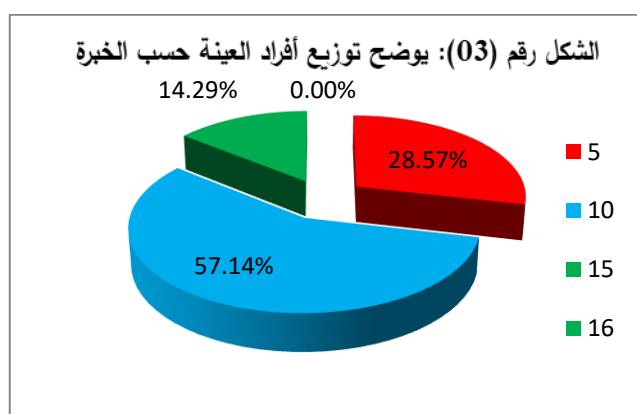
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى قيمة سجلت لتوزيع أفراد حسب السن هي الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة حيث بلغ عدد أفراد العاملين 04 أفراد بنسبة 57,14٪، تليها الفئة العمرية 20 إلى 29 سنة بعاملين بنسبة 28,57 ٪، أما الفئة العمرية من 30 إلى 39 فهي عامل بنسبة 14,29٪ ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة الشباب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

هـ. توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الخبرة:

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

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



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 بـ 28,57٪ في حين جاءت خبرة 15 سنة بنسبة 14,29٪. ومن خلال

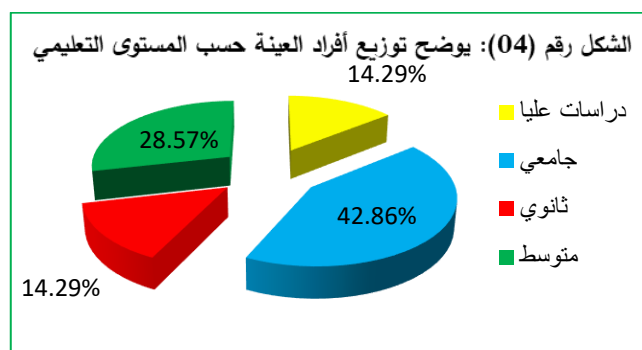
هذه النتائج نلاحظ أن خبرة العاملين في الوكالة كانت 10 سنوات هي النسبة الكبيرة والتي تمثلت في 4 عاملين.

و. توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

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

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

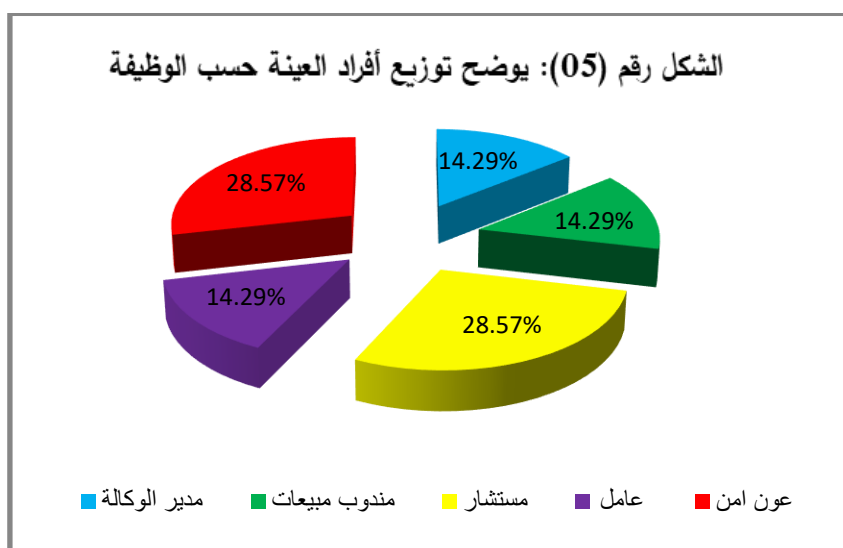
يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة مسجلة ترجع إلى أفراد العاملين الحاصلين على المستوى الجامعي ب 03 عاملين بنسبة تقدر ب 42,86%، يليه المستوى المتوسط ب عاملين بنسبة تقدر ب 28,57% أما الدراسات العليا والمستوى الثانوي كانا بعامل واحد لكلاهما بنسبة تقدر ب 14,29% لكل مستوى. ومن خلال هذا يمكننا القول إنه حوالي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

ز. توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الوظيفة:

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

الوظيفة	التكرار	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.



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.

ثانيا: 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) البعد الأول: اكتساب وتوليد المعرفة.

الجدول رقم 10: يوضح نتائج بعد اكتساب وتوليد المعرفة.

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

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 وانحراف معياري قدره 0,50885 وهي حسنة وتقع ضمن مجال الموافقة، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال على حدة وهذا لتحديد التأثير، والتي قدرت في مجموعتها على مقياس موافق وعليه من خلال تحليل البيانات نجد أن الوكالة تقوم بجل الأنشطة المتعلقة بإنجاح عملية اكتساب وتوليد المعرفة.

ب) بعد الثاني تخزين المعرفة

الجدول رقم 11: يوضح نتائج بعد تخزين المعرفة.

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

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.

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

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 حدة 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.

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

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 وانحراف 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 H0 والفرضية البديلة ورمزها H1 كما يلي:

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

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء توليد المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

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

الجدول رقم 15: يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى.

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

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

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 ب: 3,46429 وانحراف معياري بلغ 0,50885. أشارت نتائج إجابات العينة إلى أن قيمة T المحسوبة Tcal= 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 H1 ورفض الفرضية العدمية H0. ومنه نستدل انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء 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 لبعء تخزين المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

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

الجدول رقم 16 : يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية.

الدلالة الإحصائية	حجم عينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	د. حرية
لإجابات العينة حول مدى تخزين المعرفة في تحسين أداء العاملين	7	4,1786	0,34503	32,024	06
T الجدولية : عند مستوى المعنوية 0.05 T=2,447 ودرجة الحرية DF=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 ب: 4,1786 وانحراف معياري بلغ 0,34503.

أشارت نتائج إجابات العينة إلى أن قيمة T المحسوبة Tcal=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 بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء 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 لبعء نقل المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

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

الجدول رقم 17: يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

الدلالة الإحصائية	حجم عينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	د. حرية
لإجابات العينة حول مدى نقل المعرفة في تحسين أداء العاملين	7	3,7857	0,36596	27,369	06
T الجدولية : عند مستوى المعنوية 0.05 T=2,447 ودرجة الحرية DF=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: 3,7857 وانحراف معياري بلغ 0,36596. أشارت نتائج إجابات العينة إلى أن قيمة T المحسوبة $T_{cal}=27.369$ 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 بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء نقل المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

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

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

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

الجدول رقم 18: يوضح نتائج الفرضية الرابعة

الدلالة الإحصائية	حجم عينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	د. حرية
لإجابات العينة حول مدى تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين	7	3,7143	0,48795	20,140	6
T الجدولية : عند مستوى المعنوية 0.05 T=2,447 ودرجة الحرية DF=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 ب: 3,7143 وانحراف معياري بلغ 0,48795.

أشارت نتائج إجابات العينة إلى أن قيمة T المحسوبة $T_{cal}=20,140$ 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 H1 ورفض الفرضية العدمية H0. ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد 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.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

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

الجدول رقم 19: يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

الدلالة الإحصائية	حجم عينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	د. حرية
لإجابات العينة حول مدى إدارة المعرفة في تطوير أداء العاملين	7	4,5357	0,35144	34,146	6
T الجدولية : عند مستوى المعنوية 0.05 و T=2,447 ودرجة الحرية DF=6					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي للإجابات العينة على إجمالي عبارات المتعلقة بقياس إدارة 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 $T_{cal} = 20,140$ أكبر من قيمة T الجدولية $T_{(2,447)}$ (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 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بوكالة موبيليس بسيدي عيسى.

خلاصة الفصل:

تطرقنا 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، واتضح 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 الاختراعات و الابتكارات الناتجة عن التكنولوجيا المتطورة و العقول البشرية التي تقودها ، وقد تطور الفكر الإداري العلمي من النظرة الى العنصر البشري باعتباره مجرد ايادي عاملة الى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة التي أصبحت محور ارتكاز العمل الإداري و هو ما يعرف اليوم بإدارة المعرفة كمنهج اداري حيث يعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل و الرشيد لمورد المعرفة و يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات و يركز على المعرفة من أجل تحسين أداء أداء المؤسسات و الذي لا يتحقق الا بتحسين أداء العاملين لان مستوى أداء أي مؤسسة يتأثر بمستوى أداء و كفاءة الموارد البشرية العاملة فيها .

ولا يمكن لهذا المورد ان يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لابد من تدعيمه وتنميته واستغلال معارفه الظاهرة والكاملة، 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 التربص تبين ان إدارة المعرفة تساهم في تطوير أداء العاملين في وكالة موبيليس.

❖ نتائج الدراسة:

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

أولاً: النتائج المتعلقة بالجانب النظري

يمكن تلخيص الجانب النظري في النقاط التالية:

- ✓ تقوم إدارة المعرفة على أربعة مراحل تبدأ بتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة ثم تطبيق المعرفة.
- ✓ تقوم إدارة المعرفة على زيادة الثقافة للعاملين وذلك عن طريق التعلم والحوار
- ✓ 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 تنمية 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 الأربعة 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 تفيد 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 تحيينها 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 مكلف جدا أحيانا، هذا مع تأمين هذه المعارف حتى لا تتعرض إلى القرصنة.

- ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة ووضع خطة استراتيجية لترسيخها، وبرمجة تطبيقاتها من خلال برامج تدريبية وندوات علمية وهذا لكونه أسلوب حديث ومتطور يلغي 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 جديدة بالبحث. وفيما يلي بعض هذه الإشكاليات:

✓ التشارك بالمعرفة مصدر للقيمة المضافة للمؤسسة.

✓ دور توظيف المعارف في تحقيق ميزة تنافسية.

✓ قياس درجة ممارسة القيادات الإدارية لعمليات إدارة المعرفة بالمقارنة بين المؤسسات الجزائرية.

✓ دور توظيف المعارف 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

1. أحمد صفر عاشور 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 ط1 كفر الشيخ : دار العلم والإيمان للنشر و توزيع ، 2013
4. إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، 11، دار أسامة النشر والتوزيع ، عمان، 2013
5. إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان الأردن 2004
6. جمال الدين محمد المرسى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية الإبراهيمية 2003
7. حسين عجلان حسن إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع المكتبة الجامعية عمان الأردن – 2008
8. خالد محمد بني 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 طيطي إدارة المعرفة التحديات والتقنيات و الحلول ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2019 .
11. ربحي مصطفى عليان إدارة المعرفة ، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ص 187-188
12. زيد منير عبودي ، إدارة 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 ، الأماني 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. على السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر - 1997
21. فاروق عبده فليح السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
22. فايز عبد الرحمان 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 القيهوي، 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 النشر والتوزيع القاهرة 2012
28. مصطفى عشوي، 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 الورق 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 الغالبى سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات 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 قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقره بومرداس 2014-2015.
2. بن حجوبة حميد، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشرى في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه علوم تسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2017-2018
3. حسين بركاتي، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدى لتنافسية منظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر 03 2014-2015
4. عيسات العربي، تقييم رأس المال الفكرى وفق مقاربات إدارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير جامعة الجزائر 2017/03/2018
5. غضبان ليلي دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علوم التسيير جامعة 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، إدارة الوقت والأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة مؤتمر البحوث والدراسات المجلد 17 ، العدد الأول، عمان 2002.
2. نائل العوالمة، إنتاجية الموظف العام بالأردن وجهة نظر إدارية، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية مجلد 08 العدد الثالث مسان 1993
3. احمد بن يحيى ربيع الرأس مال البشري وتسيير المعرفة كتوجه إداري حديث للمؤسسات في ظل الاقتصاد المعرفة مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 1 العدد 12.2015.
4. عبد الملك مزهوده الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية 2010
5. بوعشة مبارك، إدارة المعرفة مقارنة اقتصادية الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية 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 acx 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 Theorie et pratique de la gestion des connaissances***–Serme Sience–Pars–france–1999

Yoan Baizet, **la gestion des connaissances en conception Application à la simutation 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



تخصص:

قسم:

استبيان

أخي الموظف / أختي 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 سيدي عيسى

يهدف هذا الاستبيان لمعرفة ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين باتصالات الجزائر موبيليس وكالة سيدي عيسى ؟، وحرصا منا على معرفة ذلك يسعدنا التعاون معكم على أنكم خير مصدرا 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 تمكننا 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 وموضوعية 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:

إعداد الطالبة:

عطا الله ياسين

ربيعة ياسمين

الموسم الجامعي: 2024/2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

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:

جامعي ☐ ثانوي ☐ متوسط ☐ ابتدائي ☐

المحور الأول: أبعاد إدارة المعرفة

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول : توليد المعرفة						
1	تشجع المؤسسة عملية تبادل الأفكار و المعارف والخبرات بين الأفراد و المجموعات من اجل خلق معارف جديدة.					
2	تستفيد المؤسسة من التجارب الناجحة و الدروس والخبرات المتراكمة .					
3	تبرم المؤسسة اتفاقيات مع مراكز البحث والتطوير (كالجامعات) لمواكبة احدث الأبحاث في مجال اختصاصها .					
4	تستثمر المؤسسة في خبرات الافراد 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 و الاتصال من اجل الاحتفاظ بالبيانات الحواسيب ، البرمجيات ، الشبكات ، قواعد البيانات الالكترونية					
7	تحتفظ المؤسسة بالأرشيف و المستندات الورقية حول مجالات العمل الإجراءات ، القوانين و التعليمات (...).					
8	تتيح المؤسسة للأفراد العاملين بها قواعد بيانات للاستفادة منها.					
البعد الثالث :نقل المعرفة						

09	تهتم المؤسسة بإقامة لقاءات و اجتماعات علمية وندوات وحلقات دراسية بهدف تبادل الخبرات و المعارف.				
10	تدوير الخبراء بين الأقسام للاستفادة منهم و تبادل المعرفة.				
11	تصدر المؤسسة نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة.				
12	ابرام اتفاقيات مع الجامعات والمعاهد من أجل التعاون المعرفي والتبادل العلمي.				
البعد الرابع: تطبيق المعرفة					
13	يتم تطبيق المعرفة لتحسين جودة المهام اليومية والعمليات الإدارية.				
14	تعمل المؤسسة على تحويل المعارف المتوفرة الى خطط عمل وخدمات.				
15	هناك متابعة وتحسين مستمر لعمليات تطبيق المعرفة بالمؤسسة.				
16	يبدي الافراد العاملين الاستعداد التام لتطبيق معارفهم الحالية او المحينة.				

المحور الثاني: أداء العاملين

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

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 Cronbach	Nombre d'éléments
,683	4

البعد الرابع:

Statistiques d'échelle

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

الجزء الخامس:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	8

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre 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**	,853*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,015
	N	7	7	7	7	7
Q1	Corrélation de Pearson	,985**	1	1,000**	1,000**	,750
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,052
	N	7	7	7	7	7
Q2	Corrélation de Pearson	,985**	1,000**	1	1,000**	,750
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,052
	N	7	7	7	7	7
Q3	Corrélation de Pearson	,985**	1,000**	1,000**	1	,750
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,052
	N	7	7	7	7	7
Q4	Corrélation de Pearson	,853*	,750	,750	,750	1
	Sig. (bilatérale)	,015	,052	,052	,052	
	N	7	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	,837*
	Sig. (bilatérale)		,062	,011	,360	,019
	N	7	7	7	7	7
Q5	Corrélation de Pearson	,730	1	,471	-,167	,764*
	Sig. (bilatérale)	,062		,286	,721	,046
	N	7	7	7	7	7
Q6	Corrélation de Pearson	,871*	,471	1	,471	,540
	Sig. (bilatérale)	,011	,286		,286	,211
	N	7	7	7	7	7
Q7	Corrélation de Pearson	,411	-,167	,471	1	,000
	Sig. (bilatérale)	,360	,721	,286		1,000
	N	7	7	7	7	7
Q8	Corrélation de Pearson	,837*	,764*	,540	,000	1
	Sig. (bilatérale)	,019	,046	,211	1,000	
	N	7	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*	,849*

	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
	N	7	7	7	7	7
Q10	Corrélation de Pearson	,789*	,000	1	,592	,418
	Sig. (bilatérale)	,035	1,000		,162	,350
	N	7	7	7	7	7
Q11	Corrélation de Pearson	,767*	-,548	,592	1	,849*
	Sig. (bilatérale)	,044	,203	,162		,016
	N	7	7	7	7	7
Q12	Corrélation de Pearson	,849*	-,194	,418	,849*	1
	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
	N	7	7	7	7	7
Q13	Corrélation de Pearson	,871*	1	,710	,417	,411
	Sig. (bilatérale)	,011		,074	,352	,360
	N	7	7	7	7	7
Q14	Corrélation de Pearson	,575	,710	1	,258	-,141
	Sig. (bilatérale)	,177	,074		,576	,762
	N	7	7	7	7	7
Q15	Corrélation de Pearson	,758*	,417	,258	1	,411
	Sig. (bilatérale)	,048	,352	,576		,360
	N	7	7	7	7	7
Q16	Corrélation de Pearson	,636	,411	-,141	,411	1
	Sig. (bilatérale)	,124	,360	,762	,360	
	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**	,045
	Sig. (bilatérale)		,353	,031	,092	,031	,011	,106	,005	,924
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Q17	Corrélation de Pearson	,417	1	,400	,730	,400	,548	-,258	,091	-,645
	Sig. (bilatérale)	,353		,374	,062	,374	,203	,576	,846	,117
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Q18	Corrélation de Pearson	,798*	,400	1	,548	1,000**	,730	,258	,548	-,258
	Sig. (bilatérale)	,031	,374		,203	,000	,062	,576	,203	,576
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Q19	Corrélation de Pearson	,681	,730	,548	1	,548	,750	,059	,417	-,471
	Sig. (bilatérale)	,092	,062	,203		,203	,052	,900	,352	,286
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Q20	Corrélation de Pearson	,798*	,400	1,000**	,548	1	,730	,258	,548	-,258
	Sig. (bilatérale)	,031	,374	,000	,203		,062	,576	,203	,576
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Q21	Corrélation de Pearson	,871*	,548	,730	,750	,730	1	,354	,750	-,354
	Sig. (bilatérale)	,011	,203	,062	,052	,062		,437	,052	,437
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Q22	Corrélation de Pearson	,661	-,258	,258	,059	,258	,354	1	,884**	,750
	Sig. (bilatérale)	,106	,576	,576	,900	,576	,437		,008	,052
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Q23	Corrélation de Pearson	,903**	,091	,548	,417	,548	,750	,884**	1	,354
	Sig. (bilatérale)	,005	,846	,203	,352	,203	,052	,008		,437
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Q24	Corrélation de Pearson	,045	-,645	-,258	-,471	-,258	-,354	,750	,354	1
	Sig. (bilatérale)	,924	,117	,576	,286	,576	,437	,052	,437	
	N	7	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

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

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

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

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

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

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

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

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
aa5	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 الممضي أدناه،

السيد(ة): ..
الحامل (ة) لبطاقة التعريف رقم 2.08.4.13.04.9... والصادرة بتاريخ 24/02/2024

بدائرة: ..
المسجل (ة) بكلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر، عنوانها: ..

دور إدارة المحاسبة في تحسين أداء العاملين

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

المسيلة في: 2024/././.....

امضاء المعني:
رئيس المجلس الشعبي لبلدية سيدي عيسى
وبتفويض منه مستشار نشاطات الرياضية والثقافية للإدارة لاقليمية
دنيدي جمال الدين



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

