



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة : علوم التسيير
تخصص: تسيير إستراتيجي

عنوان المذكرة

إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء

دراسة حالة : كلية العلوم الاجتماعية – جامعة مستغانم

من إعداد الطلبة:
تحت إشراف الأستاذة:

لكلو مغنية

زحاف نادية

المزاري خديجة

لجنة المناقشة		
رئيسا	جامعة مستغانم	الأستاذ بن شني
مشرفا ومقررا	جامعة مستغانم	الأستاذة زحاف نادية
مناقشا	جامعة مستغانم	الأستاذ مقراد

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

مغنيّة

إلى

كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية
روح أبي وأمي الزكية الطاهرة
زوجي العزيز وبناتي قرّة عيني
أخواتي الغاليات العزيزات على قلبي
صديقاتي الحبيبات في الدراسة ** في العمل
جميع أسرة التعليم العالي في الجزائر الحرة الأبية
كل هؤلاء وهؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع
ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

خديجة

إلى

صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير، فاقده كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي
** والدي الحبيب ** أطال الله في عمره
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وراعتني حتى صرت كبيرة ** أمي الغالية ** أطال الله في عمرها
زوجي العزيز وأولادي قرّة عيني عبد الرحمن، محمد وبلال
صديقاتي الحبيبات في الدراسة
إلى كل من نسيه القلم وتذكره القلب

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء داخل المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال دراسة حالة عن كلية العلوم الإجتماعية بجامعة مستغانم، وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي قصد وصف متغيرات الدراسة، كما تم الإعتماد كذلك على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم توزيعه على عينة مكونة من 36 عامل من عمال الكلية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

في تحليل البيانات و اختبار الفرضيات، بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر للإستراتيجية، والتكنولوجيا، والأشخاص على الأداء.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، الإستراتيجية، التكنولوجيا، الأشخاص، الأداء .

Abstract:

The study aimed to know knowledge management and its impact on improving performance within Algerian institutions, through a case study on the Faculty of Social Sciences at Mostaganem University.

It was distributed to a sample of 36 college workers, who were chosen randomly.

In analyzing the data and testing the hypotheses, the results of the study showed that there is an impact of strategy, technology, and people on the enemies.

Keywords: knowledge, strategy, technology, people, performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- خ	المقدمة العامة
	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
1	تمهيد الفصل
2	المبحث الأول
2	ماهية المعرفة
2	المطلب الأول
2	مفهوم المعرفة، خصائصها وأهميتها
2	مفهوم المعرفة
4	الفرع الأول
4	الفرع الثاني
6	الفرع الثالث
6	المطلب الثاني
6	أنواع المعرفة، مصادرها وضرورتها
7	الفرع الأول
9	الفرع الثاني
9	الفرع الثالث
9	ضرورة المعرفة
11	المبحث الثاني
11	ماهية إدارة المعرفة
11	المطلب الأول
11	مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها وأهدافها
11	الفرع الأول
11	مفهوم إدارة المعرفة
13	الفرع الثاني
13	أهمية إدارة المعرفة
14	الفرع الثالث
14	أهداف إدارة المعرفة
16	المطلب الثاني
16	مبادئ ومتطلبات إدارة المعرفة
16	الفرع الأول
16	مبادئ إدارة المعرفة
17	الفرع الثاني
17	متطلبات إدارة المعرفة
18	المطلب الثالث
18	عناصر إدارة المعرفة ومبررات التحول إليها
18	الفرع الأول
18	عناصر إدارة المعرفة
20	الفرع الثاني
20	مبررات التحول في إتجاه إدارة المعرفة
22	المبحث الثالث
22	أساسيات إدارة المعرفة
22	المطلب الأول
22	عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها
22	الفرع الأول
22	عمليات إدارة المعرفة
27	الفرع الثاني
27	إستراتيجيات إدارة المعرفة
28	المطلب الثاني
28	نماذج إدارة المعرفة و العوامل المؤثرة في تطورها
28	الفرع الأول
28	نماذج إدارة المعرفة

30	العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة	الفرع الثاني
31	متطلبات وأبعاد إدارة المعرفة	المطلب الثالث
31	متطلبات إدارة المعرفة	الفرع الأول
32	أبعاد إدارة المعرفة	الفرع الثاني
32	معوقات أو مشكلات تطبيق إدارة المعرفة و بعض الحلول	المطلب الرابع
32	معوقات أو مشكلات تطبيق إدارة المعرفة	الفرع الأول
33	إيجاد حلول لإدارة المعرفة	الفرع الثاني
34		خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني: علاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء	
35		تمهيد الفصل
35	المقاربة النظرية للأداء	المبحث الأول
35	مفهوم وأهداف الأداء وأهميته	المطلب الأول
35	مفهوم الأداء الوظيفي	الفرع الأول
36	أهداف الأداء الوظيفي	الفرع الثاني
36	أهمية إدارة الأداء الوظيفي	الفرع الثالث
37	مستويات وأبعاد الأداء	المطلب الثاني
37	مستويات الأداء	الفرع الأول
39	أبعاد الأداء	الفرع الثاني
39	عناصر وخصائص الأداء والعوامل المؤثرة فيه	المطلب الثالث
39	العناصر المكونة للأداء	الفرع الأول
40	خصائص الأداء	الفرع الثاني
41	العوامل المؤثرة في الأداء	الفرع الثالث
44	قياس الأداء	المبحث الثاني
44	مفهوم قياس الأداء المؤسسي و أهميته	المطلب الأول
44	مفهوم قياس الأداء المؤسسي	الفرع الأول
44	أهمية قياس الأداء	الفرع الثاني
45	أساليب قياس الأداء	المطلب الثاني
45	أساليب قياس تقليدية	الفرع الأول
46	أساليب قياس الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن)	الفرع الثاني
51	تقييم الأداء	المبحث الثالث
51	تعريف وأهمية تقييم الأداء والمتطلبات نجاحه	المطلب الأول
51	تعريف تقييم الأداء	الفرع الأول
52	أهمية تقييم للأداء	الفرع الثاني
52	متطلبات نجاح عملية تقويم الأداء	الفرع الثالث
53	مشاكل وصعوبات تقييم الأداء	الفرع الرابع
53	أهداف و مراحل عملية تقييم الأداء و طرقه	المطلب الثاني
53	أهداف ومزايا تقييم الأداء	الفرع الأول
54	مراحل عملية تقييم الأداء	الفرع الثاني

55	طرق تقييم الأداء	الفرع الثالث
56	دور إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي	المطلب الثالث
56	دور إدارة المعرفة بالعمليات الداخلية	الفرع الأول
56	دور إدارة المعرفة بالرضا الزبائن	الفرع الثاني
56	دور إدارة المعرفة في التعلم والنمو	الفرع الثالث
58		خلاصة الفصل
59	الفصل الثالث: واقع إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء بكلية العلوم الإجتماعية جامعة مستغانم-	
59		تمهيد الفصل
60	معلومات خاصة بالمؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي	المبحث الأول
60	تقديم كلية العلوم الاجتماعية	المطلب الأول
60	لمحة تاريخية عن الكلية	الفرع الأول
61	مهام الكلية	الفرع الثاني
62	الهيكل التنظيمي للكلية ومهام مختلف مصالحتها	المطلب الثاني
63	الهيكل التنظيمي للكلية	الفرع الأول
64	مهام مصالح الكلية	الفرع الثاني
69	التحليل الإجرائي للدراسة الميدانية لكلية العلوم الإجتماعية	المبحث الثاني
69	الإطار المنهجي للدراسة	المطلب الأول
69	مجال الدراسة	الفرع الأول
69	عينة الدراسة	الفرع الثاني
70	أدوات وأساليب الدراسة الميدانية	الفرع الثالث
70	عرض نتائج الدراسة	المطلب الثاني
70	بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول	الفرع الأول
71	بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الثاني	الفرع الثاني
76	إختبار فرضيات الدراسة	الفرع الثالث
77		خلاصة الفصل
78		الخاتمة العامة
81		قائمة المراجع
85		الملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
13	يبين خصائص المعرفة الضمنية والصريحة	الجدول (I - 1)
14	يبين ترتيب المصادر الداخلية للمعرفة	الجدول (I - 2)
25	يبين عمليات وممارسات إدارة المعرفة	الجدول (I - 3)
55	يبين التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية بعنوان 2023/2022	الجدول (III - 1)
64	يبين الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	الجدول (III - 2)
66	يبين تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الإستراتيجية	الجدول (III - 3)
67-66	يبين تحليل إجابات أفراد العينة على بعد التكنولوجيا	الجدول (III - 4)
67	يبين تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الأشخاص	الجدول (III - 5)
68	يبين تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الأداء في الكلية	الجدول (III - 6)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	نموذج الدراسة	الشكل (1- I)
9	الحصول على المعرفة	الشكل (2-I)
28	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	الشكل (3-I)
29	مصادر الحصول على المعرفة	الشكل (4-I)
32	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	الشكل (5- I)
33	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	الشكل (6- I)
35	أبعاد إدارة المعرفة	الشكل (7- I)
	العلاقات التفاعلية بين مختلف مستويات الأداء	الشكل II – (1
	نظام بطاقة الأداء المتوازنة من خلال المحاور الأربعة الرئيسية	الشكل (2-II)
	العلاقة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	الشكل (3-II)
57	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاجتماعية	الشكل (1- III) (

المقدمة العامة :

لقد شهد العالم تغيرات كبيرة خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي كانت تفوق بكثير ما شهده العالم في الفترات السابقة، حيث تمر مؤسسات اليوم بمتغيرات اقتصادية اجتماعية وتكنولوجية ناتجة عن تحديات العولمة وتحديات التطور التكنولوجي و المعلوماتي، مما أدى إلى ضرورة البحث عن إعادة التوازن في أداء أعمالها، والعمل على زيادة نوعية الخدمة وتحسين الأداء.

لهذا بدء التركيز على هذا الأخير وإعطائه أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، فقد نال ولا يزال ينال الإهتمام المتزايد من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتسيير، وعليه فإن تحسين أداء المؤسسة يعتبر مشكلة معقدة في ظل التقنيات وتغير الأسواق، وفي نفس الوقت تحديا لا بد منه.

وبعد التركيز على الأداء تولد مصطلح حديث في الأونة الأخيرة ألا و هو "إدارة المعرفة" الأسلوب الإداري الذي يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات جديدة وسريعة ومستمرة، كون المعرفة مفهوم أرقى و أشمل من مفهوم المعلومة ، فنجد أن المعرفة هي الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات والخبرات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث، ويقترن نجاح المؤسسة بقدرتها على استغلال المعرفة وتطويرها وخلق معارف جديدة لتوظيفها في الابتكار لأساليب تلبي الاحتياجات وتحقق الأهداف.

وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء، فإن ربطها بفعالية المؤسسة هو من الموضوعات الحديثة الحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التركيز على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء.

ولقد حاولنا في هذه الدراسة التركيز على المؤسسات الجامعية نظرا لخصوصية هذه الأخيرة وارتكازها خاصة على المعرفة.

منهجية البحث :

أولا/ الإشكالية الرئيسية :

ومن خلال هذه المقدمة يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات -دراسة حالة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة مستغانم؟
ولتبسيط الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ما هو مفهوم إدارة المعرفة؟
- ❖ ماهي أهداف و أهمية إدارة المعرفة؟
- ❖ ماذا نعني بالأداء؟ و تحسين الأداء؟
- ❖ ما الهدف من تقييم الأداء؟
- ❖ ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بكلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم؟

ثانيا/ فرضيات الدراسة: الفرضيات هي إجابات مؤقتة للتساؤلات تحتمل التأكيد أو النفي، و عليه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات دراسة حالة كلية العلوم الإجتماعية بجامعة مستغانم.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

❖ إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات والأدوات والسلوكيات المستخدمة في استنباط وترتيب ونقل المعارف الموجودة داخل الرأس المان البشري وتوظيفها.

❖ لدى إدارة المعرفة أهمية في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

❖ الأداء في المؤسسة الجامعية ضرورية لتحقيق الفعالية في تحسين وتطوير وظائفها وتقييم الأداء بطريقة مستمرة ومنظمة.

ثالثا/ أهمية الدراسة:

❖ التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات ورفع أداءها .

❖ الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسة.

❖ تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسات الجامعية.

رابعا/ أهداف الدراسة:

✓ التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء،

✓ إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية المؤسسة الحديثة ،

✓ إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة ،

✓ إعداد إطار نظري خاص بالأداء ،

✓ التوصل إلى نتائج تعكس الدور بين إدارة المعرفة و الأداء في المؤسسات الجامعية من خلال المؤسسة محل الدراسة،

✓ التوصل الى تقديم اقتراحات التي يمكن من شئنها ان تساعد الكل على تحسين مستوى تطبيق لعمليات ادارة المعرفة وذلك لتحقيق التميز في اداءها.

خامسا/منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسة، وذلك من خلال وصف كل متغيرات الدراسة من أبعاد إدارة المعرفة وعناصر الأداء، وصفا كميا وكيفي يقوم على جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول الظاهرة المدروسة، مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية حيث

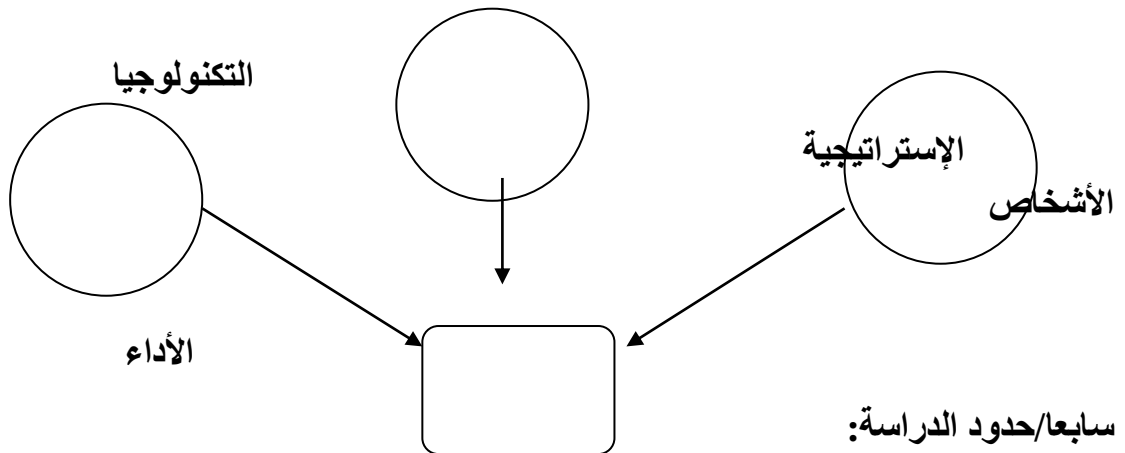
أن الهدف الأساسي منها هو إختبار مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة ميدانية حول إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء في كلية العلوم الإجتماعية جامعة مستغانم.

سادسا/ نموذج الدراسة:

المتغير المستقل إدارة المعرفة: يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها الجزء المتكامل من المفهوم الواسع للرأس المال الفكري، حيث يمكن التفريق بين إدارة المعرفة والرأس المال الفكري من خلال أن إدارة المعرفة تكون متركزة حول إدارة رأس المال الفكري والتي يتم التحكم والسيطرة عليها من قبل الشركة.

المتغير التابع الأداء: مصطلح متعدد المكونات، وعلى مستوى هذا الأساس يمكن تمييز الجانب العملي له على اعتبار انه مجموعة عمليات سلوكية وظيفية تؤدي إلى نتيجة متوقعة، ويشير السلوك هنا إلى التصرف الذي يظهره الفرد لإنجاز العمل.

و يمكن اعتماد الشكل الموالي كنموذج للدراسة: الشكل (1- I)



سابعا/ حدود الدراسة:

بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية المقترحة، وبغية تحقيق أهداف البحث، قمنا بإجراء البحث في اطار مجموعة من الحدود نذكرها في ما يلي:

الحدود الموضوعية: دراسة إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء من خلال التطرق لكل من إدارة المعرفة، الأداء والعلاقة بين المتغيرين.

الحدود المكانية: تندرج الدراسة ضمن إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء داخل الجامعات الجزائرية وقد تم إختيار كلية العلوم الإجتماعية- جامعة مستغانم- كدراسة حالة.

الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة من 2023/02/05 إلى 2023/02/23

ثامنا/ مبررات إختيار الموضوع:

- ✓ لاهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع ،
- ✓ طبيعة مجال التخصص،

- ✓ حداثة موضوع إدارة المعرفة في مجال إدارة الأعمال،
- ✓ الدور الهام الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين وتطوير الأداء،
- ✓ ضعف الأداء المؤسسي المستمر والمتزايد وعدم معرفة مخرج لذلك و وضع حل أمثل له،

تاسعا/ صعوبات الدراسة:

من خلال إعداد الدراسة لم تصادفنا صعوبات كثيرة، إلا واحدة فقط وهي قلة الكتب المتعلقة بالمتغير المستقل إدارة المعرفة .

عاشرا/ هيكل الدراسة:

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث يحتوي الفصل الأول على الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة و يتضمن أربعة مباحث، أما الفصل الثاني فيشمل دراسة الأداء، أما الفصل الثالث فيتعلق بالجزء التطبيقي والذي يحتوي على دراسة الحالة.

حادي عشر/ الدراسات السابقة:

❖ منصور مروة، إدارة المعرفة ودورها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة ميدانية بشركة ملبنة الساحل مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير إستراتيجي جامعة مستغانم سنة 2021-2022

إشكالية الدراسة: ما أهمية إستخدام إدارة المعرفة في عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي في منظمة ملبنة الساحل بصلامندر مستغانم؟

أهداف هذه الدراسة:

- ✓ محاولة التوجه إلى البناء الحديث وهو البناء المعرفي،
- ✓ توظيف التراكم المعرفي عن إدارة المعرفة وإتخاذ القرار الإستراتيجي في بلورة إعداد منهجية البحث وتقديم إسهام متواضع بعدد متغيراته،
- ✓ إمكانية تحليل مشكلة إهدار المعرفة والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع أساليب للسيطرة عليها.

نتائج هذه الدراسة:

- ✓ هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي،
- ✓ هناك علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الظاهرة وعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي،
- ✓ هناك علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الضمنية وعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي.

❖ بغداد باي ميلود، أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العمال في المؤسسة، دراسة تطبيقية في بلدية عين تادلوس مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير إستراتيجي جامعة مستغانم سنة 2017-2018
إشكالية الدراسة: مامدى مساهمة تحفيز الموارد البشرية على تحسين أدائهم في المؤسسة؟

أهداف هذه الدراسة:

- ✓ التعرف على أهمية ومهام العنصر البشري في المنظمة،
- ✓ التعرف على التحفيز من حيث المفهوم والأنواع وتحديد الأهمية،
- ✓ دراسة التكامل بين التحفيز وتحسين الأداء.

نتائج هذه الدراسة:

- ✓ يرتبط تحسين أداء العاملين في البلدية بمدى فعالية إستراتيجية التحفيز المنتهجة.
- ✓ يساهم التحفيز في البلدية في الرفع من الرضا الوظيفي للعمال خاصة الحوافز المعنوية التي تساهم في زيادة الروح المعنوية للعمال وتحسين أدائهم.

❖ دراسة ليلى غضبان، إيمان عريف، أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علوم التسيير جامعة جيجل سنة 2017-2018
إشكالية الدراسة: ما مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي جيجل؟

أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة،
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية،
- ✓ تقديم بعض التوصيات في إطار نتائج الدراسة و هذا لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

نتائج هذه الدراسة:

- ✓ وجود مستوى متوسط لجميع عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة) بالمؤسسة محل الدراسة،
- ✓ وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة،

✓ بينت الدراسة أنه يوجد أثر ضعيف لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

ثاني عشر/ مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

لقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على إشكالية الدراسة وذلك بوصف متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة .الأداء) وبالتالي فهي متفقة مع جميع الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إذ يعتبر هو الأنسب للإجابة على الإشكالية.

كما اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب دراسة حالة واستعمال الاستبيان لتبيان أثر إدارة المعرفة على الأداء مستندة في ذلك على آراء عينة من عمال الكلية، وهذا ما اتفقت عليه جميع الدراسات السابقة الاعتماد على الاستبيان وتحليل النتائج وذلك في مؤسسات وطنية وأجنبية مختلفة.

اختلفت الدراسة الحالية عن كل الدراسات السابقة في نتائجها، وفي عينة الدراسة و زمان و مكان الدراسة.

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (ليلى غضبان،إيمان عريف،2018/2017) حيث أن هذه الأخيرة ألفت الضوء على عمليات إدارة المعرفة لمعرفة أثرها على الأداء الوظيفي .حيث يوجد أثر ضعيف لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي.

الفصل الأول

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تمهيد :

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة .

وقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة حيث سنتناول فيه :

المبحث الأول: ماهية المعرفة .

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة .

المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة.

المبحث الأول : ماهية المعرفة

إن المعرفة حقل قديم متجدد برز الإهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها و أدائها.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المعرفة وخصائصها والأهمية و الأنواع واهم مصادرها و ضرورتها بالنسبة للفرد والمؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة، خصائصها وأهميتها

الفرع الأول : مفهوم المعرفة

" تعود بدايات الاهتمام بالمعرفة إلى بداية خلق الإنسان إذ خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهداه السبيل يتبين هذا من قوله تعالى: "وعلمنا آدم الأسماء كلها" البقرة - 31 - و قد نمت المعرفة و تطورت مع نمو المجتمعات الإنسانية وتقدمها وعلى الرغم من ذلك لم يكن هناك تصور واضح في أراء الفلاسفة والمفكرين وذلك لاختلاف خلفياتهم العلمية التي ينظر إليها كل مفكر، ويرى (Drucker Peter) ببيت در اكر أن العالم أصبح يتعامل مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها ¹ ."

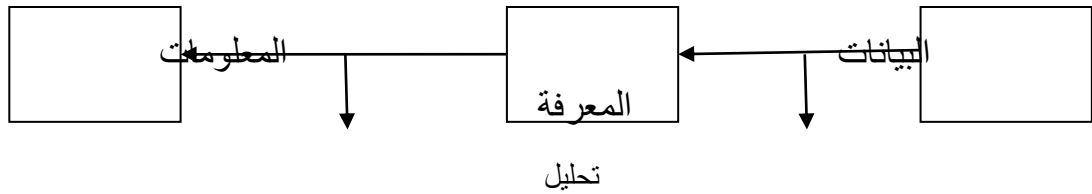
ففي مجال اللغة العربية تقترب المعرفة بالعلم ، فقد تطلق كلمة المعرفة في القرآن الكريم كقوله تعالى (الذين أتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون أبناءهم ، وان فريقا منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون) (سورة البقرة ، الآية : ١٤٦ ،) لتقوم مقام العلم مقام المعرفة وفي اللغة الانكليزية فان ترجمة مصطلح (knowledge) يعني المعرفة ، وهو مشتق من الفعل (know to) وطبقا لقاموس ويبستر (Webster , 2002) ، فان المعرفة هي حقيقة او شرط معرفة شيء من خلال التجربة او اللقاء لوصفها مجموعة من الصيغ التي تضيف عدة امكانيات وانظمة ووثائق منظمة ، اذ ينصرف هذا المفهوم الى ان المعرفة في الافكار والمفاهيم التي يمتلكها كيان والتي تستعمل من اجل عمل مؤثر لانجاز اهدافه. ²

- "المعرفة اسم مشتق من الفعل (عرف) وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم و هي إذن كل ما هو معرف أو ما هو مفهوم" ³ .
- "المعرفة هي حصيلة إستخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته. ومن خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها والوصول إلى حلول جيدة." ⁴
- يرى كل من Harris و Hendersen بان المعرفة احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات، ثم إلى معلومات، ثم إلى معرفة، ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار. ⁵

¹ ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013 ص 13.
² باسل محمد حسن العزاوي، دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 2014/42 ، ص 247.

³ محمد العشماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية موارد بشرية، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 2010، ص 222.
⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 10.
⁵ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 46.

- المعرفة عبارة عن حصيلة المعلومات التي تجمعت وتكاملت فيما بينها، لتشكل معاني ومعتقدات ومفاهيم وأحكام وتصورات فكرية تعبر عن فهم الظواهر المحيطة به أو هي معلومات تم استثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة قد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيء من قبل، أو أن تضيف شيئاً جديداً يوسع من المعارف السابقة أو يعدل فيها.¹
- كما نعرف المعرفة أيضاً على أنها منتج للتفسير والترجمة والتحليل العقلاني للإنساني، وهي موجود غير ملموس لنا قدرة قياسه، وهو يخلق الثروة للمنظمة، فالمعرفة هي مورد معنوي غير ملموس يمكن الاستفادة منه لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة واستخدامه لتوفير الثروة لها، وهي أيضاً ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية، وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان.²
- "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة"³
- "وقد عرفها نانوكا NANOKA بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة، والناجئة عن التفاعل مع البيئة الخارجية."⁴
- "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال"⁵.
- ويعرف الصباغ المعرفة على أنها " مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة."⁶
- "ينظر إلى المعرفة من خلال حلقات متواصلة مع بعضها البعض بداية من البيانات، المعلومات وصولاً إلى المعرفة."⁷



المجال

¹ سهيلة بوقجان، إدارة المعرفة كمدخل حديث لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة في الجامعات، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، 2021، ص 195.

² سمات قوت، دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر، مجلة تطوير العلوم الإجتماعية، العدد 02، 2019، ص 63.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 11.

⁴ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 32.

⁵ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 13.

⁶ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 13.

⁷ أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012، ص 479.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

إرتباط

الخبرة التفسير

تلخيص

النقاش

شكل رقم (I-2): الحصول على المعرفة¹

➤ ان المعرفة معنية بالاستثمار بجمع المعلومات ومهارات الأفراد الضمنية والظاهرة وأفكارهم والتزاماتهم، والتي تحفزهم لخلق القيمة للأعمال وتوليد الإبداع الذي يجعل منظماتهم في حالات تنافسية.²

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف المعرفة على أنها: هي تلك العملية الذهنية التي تعتمد على تحليل تلك المعلومات وتجميعها لتشكل معنا أو دلالة تساعد المؤسسة في أداء نشاطها أو بعبارة أخرى هي استنباط واستخراج المعاني من مجموع المعلومات.

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص، أنها ضمنية، موجهة بالأفعال، مدعومة بالقواعد، متغيرة باستمرار.³

ويشير هوسيلوبيل إلى مجموعة من الخصائص التي يمكن إيجازها في ما يلي⁴:

- **توليد المعرفة:** بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يبتكرون و يولدون المعرفة.
- **موت المعرفة:** أيضا كما يمكن للمعرفة أن تولد فإنها يمكن أن تموت أيضا، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص، ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة للتقاعد عن الاستخدام.
- **تمليك المعرفة:** أن المنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شان ملكية مادية.
- **تخزين المعرفة:** المزيد من المعرفة يتم تخزينها ، وإن ما تم تخزينها خلال السنوات الماضية هو أكثر مما استطاعة البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا التخزين كان على الورق، والآن على وسائل التخزين الإلكترونية.
- **تصنيف المعرفة:** تصنف المعرفة بأشكال عديدة و أنماط مختلفة حسب طبيعتها أو استخدامها أو هدفها.¹

¹ باسل محمد حسن العزاوي، مرجع سابق، ص 248..

² باسل محمد حسن العزاوي، مرجع سابق، ص 248..

³ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 43.

⁴ أميرة هاتف حدادي الجنابي، أثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006/2005، ص 25.

- **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة.
- **تجديد المعرفة:** المعرفة متطورة بشكل دائم بسبب تطور العقول و تحسينها مع مرور الزمن. 2
- **إنتاج المعرفة:** بواسطة الأفراد المبتكرون للأفكار الجديدة والذين يتم الاعتماد عليهم في عملية الإبداع.

و هناك خصائص أخرى للمعرفة و هي 2 :

- **الذاتية:** المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان و المعلومات و بذلك فانها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعامل معها و كذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات و من هنا فان قراءة و فهم المعرفة سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية و بالتالي يمكن توليد معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر .
- **القابلية للانتقال:** تقوم المنظمات بتعميم تجاربتها الناجحة و نقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.
- **التعزيز الذاتي:** تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بان المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة و يشارك بها غيره .
- **التنظيم:** المعرفة المتولدة تنتج للأفراد الوصول إليها و انتقاء الجزء المقصود. 3
- **التراكمية :** فالمعرفة تظل صحيحة و تنافسية في المرحلة الراهنة هذا يعني أنها متغيرة أي أنها بصيغة أخرى، إضافة المعرفة الجديدة للقديمة.

الفرع الثالث: أهمية المعرفة

- إن أهمية المعرفة للمنظمات ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تشكلها من إضافة قيمة لها. وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يعرف باقتصاد المعرفة ، وتبرز أهمية المعرفة فيما يلي: 4
- ✓ أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها واعتمادها أشكال التنسيق والتصميم تكون أكثر مرونة ،
 - ✓ تتيح للمنظمة التركيز في المجالات التي تكون أكثر إبداعاً و تحفّز الإبداع والابتكار المتواصل،

¹ محمد عشاوي، مرجع سابق، ص 233.

² نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011/2010، ص 21.

³ محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 21.

⁴ عزام محمد خالد ، إدارة المعرفة والإقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص 10-11.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- ✓ تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغيير المتسارع في البيئة،
- ✓ يمكن للمنظمة الاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية من خلال المتاجرة بها،
- ✓ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة،
- ✓ ترشد المعرفة المدراء إلى كيفية إدارة منظماتهم،
- ✓ تعتبر العنصر الفعال لخلق الميزة التنافسية وإدامتها ،
- ✓ تعتبر موردا اقتصاديا هام وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج،
- ✓ المعرفة لا تخضع لقانون تناقص الغلة، و لا تعاني من مشكلة الندرة، وهي المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، و تستخدم المعرفة في توليد و تطوير أفكار جديدة بتكلفة اخص أو بدون تكلفة إضافية.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة، مصادرها وضرورتها

الفرع الأول: أنواع المعرفة (أنماطها وأصنافها)

تتكون المعرفة الإنسانية من أنواع مختلفة وعلى الرغم من تنوعها فإنها تشكل وحدة معرفية متكاملة لخدمة الإنسان ومجتمعه، وعلى الرغم من التقارب بين أنواع المعرفة، فإن لكل نوع من المعرفة نظاما خاصا به يشكل بنيتها ومنهجيتها ويسهل دراستها وتحصيلها من قبل الإنسان. وأبرز أنواعها: العلوم الطبيعية، الرياضيات، العلوم الإنسانية، اللغة، التاريخ، الفن، الدين.¹

❖ يمكن تصنيف المعرفة إلى خمسة أنماط هي:

- **معرفة ماذا (Know-What) :** وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
- **معرفة كيف (Know-How) :** وهي كيف يجب التعامل مع المعرفة.
- **معرفة لماذا (Know-Why) :** وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- **معرفة أين (Know-Where) :** وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
- **معرفة متى (Know-When) :** وهي معرفة لماذا من تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

إن معرفة نمط المعرفة المطلوبة أمر في غاية الأهمية، إذ أن المؤسسات التي تكون قادرة على تحديد نمط المعرفة هي المؤسسات التي سوف تكون قادرة على مواجهة احتياجاتها بفاعلية.²

❖ صنف العالم بولاني POLANYI (في عام 1996) المعرفة إلى فرعين أساسيين : المعرفة الضمنية (TACIT) ، والمعرفة الظاهرية (EXPLICIT) .³

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 46.

² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 42.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 14-15.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

أولاً: المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد)

تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكي، فهي إذن موجودة في العقل ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعباً على الرغم من قيمتها العالية كونها مختزلة في عقل صاحب المعرفة.

ثانياً: المعرفة الظاهرية (المعرفة الصريحة)

تتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، والمستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات والكتب واللقاءات.

وقد ميز بولاني POLANY بين نوعين من المعرفة عندما قال "أنا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول"، وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة.

❖ يصنف نانوكا وتاكيوشي 1995 (TAKEUCHI and NANOKA) المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين هما: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

أولاً: المعرفة الصريحة

وهي المعرفة المنظمة محدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجياً تحويلها وتناقلها.

ثانياً: المعرفة الضمنية

وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجياً، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

جدول رقم (I-1) يبين خصائص المعرفة الضمنية والصريحة¹

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها في
المعرفة الظاهرية	- رسمية	- أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً
	- نظامية	- براءات الاختراع
	- يمكن التعبير عنها كميًا وبالطرق المرزمة، والمبادئ	- حقوق النشر

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 41.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- الأسرار التجارية - التصميمات الصناعية - منتجات المؤسسة وخدماتها	- قابلة للنقل والتعليم	(الصریحة)
- عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة	- غير رسمية - يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية - غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة (أي تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين، لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات)	المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد)

الفرع الثاني: مصادر المعرفة

مما تقدم يلاحظ إن اتساع وشمولية ومفهوم المعرفة وتعدد مصادرها . وهذا ما تم تأكيده من خلال الدراسة التي أجراها (الكبيسي، 2002) (إذ تبين هناك (25)مصدر للمعرفة استخدم تسميتها (33) باحث للمدة من (1993 – 2000) توزعت بين مصدرين أساسيين هما :¹

أولاً : المصادر الخارجية: وتشمل البيئة العامة (المكتبة ، الانترنت ، ملاحظات لوتس وهي بيانات ومعلومات يتم تداولها عبر البريد الإلكتروني والتي تستخدم لتوزيع المعرفة والكشف عن المعلومات) .

وبيئة المهمة (القطاع الصناعي ، المجهزون ، المنافسون ، الزبائن ، جامعات ومراكز ، بحوث براءات اختراع خارجية) .

ثانياً : المصادر الداخلية: وتشمل على الإستراتيجية والمؤتمرات والتقنية والمكتبات الإلكترونية ، التعلم الوصفي ، الحوار ، والأفراد صناع المعرفة (الذكاء ، العقل ، الخبرة ، المهارة) والعملية (التعلم بالعمل ، بحوث داخلية وبراءات اختراع) ، إذ احتل محور الأفراد الترتيب الأول.

جدول رقم (I – 2) يبين ترتيب المصادر الداخلية للمعرفة

معرفة مخزونة وفق قواعد البيانات	معرفة مخزونة في وثائق الالكترونية	معرفة مخزونة في مجلدات وملفات رقمية	عقول العاملين	المصادر الداخلية
---------------------------------------	---	---	---------------	------------------

¹ باسل محمد حسن العزاوي، مرجع سابق، ص 250.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

النسب المئوية	42%	26%	20%	12%
---------------	-----	-----	-----	-----

الفرع الثالث: ضرورة المعرفة

تظهر ضرورة المعرفة للأفراد والمؤسسات، حيث أسهمت عدة عوامل في جعل المعرفة قضية بتلك الأهمية لهيئتين الفئتين و منها: ¹

- 1 - **الميزة التنافسية:** تجعل مجموعة من العوامل مثل زيادة التنافس والعولمة والجوانب الاقتصادية الخاصة بالمعرفة التي استجبت من المحافظة على نمو العمال، مما جعل التنافس أكثر حدة وقوة.
- 2 - **التقنية:** أثرت التقنية على معدل التغيير، وتطلب وجود قوة عاملة قابلة للتكيف وماهرة ومتعلمة فالعمل يتزايد تعقده، إلا أن التقنية قد منحت الأفراد فرصة في مشاركة المعلومات كما ساعدت خبراء التدريب على إعادة التفكير في الأساليب التي يتعلم بها الأفراد داخل فصول الدراسة وخارجها.
- 3 - **التغيرات التنظيمية:** أثارت عملية التقليل والاندماج والاستحواذ وغير ذلك على الطرق التي تعمل بها المنظمة، فمثال بإجراء التقليل على بعض العمال لكبار السن الأكثر خبرة فان الشركات سرحت معرفة مهمة وجوهرية ممن اثبت نجاحها في العمل أو لم تثبت هذا النجاح.
- 4 - **مرونة التوظيف:** باتت المعرفة أكثر سرعة في الزوال كما كانت قبل ذلك حيث يقوم الموظفين بتغيير مهنتهم ووظائفهم بتكرار اكبر، فالشركات التي تعتمد في مصادرها على المصادر الخارجية، تواجه حصر فقدان المعرفة التي توجد داخل المنطقة الخاصة بهم، وبهذا يصبحون معتمدين بشدة على الشركات الخارجية.

¹ زكية بنت ممدوح، قارىء عبد الله الطشكندي، إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة التربية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009/2008، ص 57

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة، إلا أنها على المستوى النظري كانت معروفة على مدى العقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين فقط، وبدأت في الظهور منذ الثلاثينات من القرن العشرين، غير أن الاستخدام الفعلي لهذا المصطلح لأول مرة كان لـ DON MARCHAND في بداية الثمانينات من القرن العشرين ، منذ هذا التاريخ حظيت المعرفة باهتمام منطري الإدارة ومفكرها.¹

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها وأهدافها

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

من الصعب للغاية وجود مفهوم موحد لإدارة المعرفة لأن الباحثين قد تناولوا هذا المفهوم من مداخل منظورات مختلفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ومن أهم الكتاب الذين حاولوا أن يشرحوا هذا المفهوم، (Beckman, 1999)، (Bassi, 1997)، (Alee, 2001)، (Nonaka&Takeuchi, 1995)، (Mayo, 1998)، (Martin, 2000)، (Gordon 2000).

➤ قدمت جامعة تكساس تعريفاً لإدارة المعرفة: «إدارة المعرفة عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد عن مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها من أجل اتخاذ القرارات و التعلم من الخبرات التي تمر بها.»²

➤ ويعرفها (Hackett 2003) : «بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين»³

¹ منى عبد الله صالح بن سمحان، واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد 2، العدد 2019، 3، ص 467-469.

² محمد قاسم أحمد القريوتي، إدارة المعرفة التنظيمية، بحث مقدم ضمن مؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، الكويت، 2005، ص 5.

³ Hackett Brain ;Beyond Knowledge ; new ways to work and learn ; the conference board ; 2003 ; p 6.

- ويعرفها (Marwick2001) على أنها: «الاسم المعطى لمجموعة من الأعمال النظامية والمرتبة والتي يمكن للمنظمة أن تقوم بها للحصول على أكبر قيمة من المعرفة المتاحة لديها»¹
- وعرفها ياسين (سعد غالب، 2000) على أنها: «العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي»²
- عرفها Skyrme : على أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، وجمعها و تنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة»³
- عرفها Molhotra : "هي تجسيد عملية تنظيمية التي تبحث في عملية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات و قابلة الإيداع و الابتكار للأشخاص."⁴
- "عرفها كل من Kearney § Horde : بأنها استخدام المعرفة والخبرات و الكفآت الجماعية المتاحة داخليا و خارجيا أمام المؤسسة متى و كلما تطلب ذلك."⁵
- "يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها الجزء المتكامل من المفهوم الواسع للرأس المال الفكري حيث يمكن التفريق بين إدارة المعرفة والرأس المال الفكري من خلال أن إدارة المعرفة تكون متركزة حول إدارة رأس المال الفكري والتي يتم التحكم والسيطرة عليها من قبل الشركة."⁶
- كما تعرف إدارة المعرفة أيضا على أنها "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لإكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف."⁷
- وكما عرفها wiing أيضا على أنها "مجموعة من المداخل و العمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها وتحديد المنتجات والاستراتيجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها وبالتالي فان إدارة المعرفة هي فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المنظمة أكثر براءة وذكاء مع الإضافة أيضا على أنها مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل إحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة المدى."⁸

¹ <http://proquest.umi.com/pqdweb>

² ياسين سعد غالب، دراسة بعنوان المعلوماتية وإدارة المعرفة، رؤيا إستراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، مجموعة 14، العدد 260، 2000، ص 124.

³ ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص 25.

⁴ ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية علوم إدارية ومالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007/2008، ص 22.

⁵ ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في إدارة تربوية وتخطيط، كلية تربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008/2009، ص 58.

⁶ طيطي خضر، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 80.

⁷ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005، ص 42.

⁸ عزام محمد خالد، مرجع سابق، ص 27.

➤ وكما عرفها الباحث 1999 Finneran: "بأنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب".¹

➤ ويقول Alee 2000: " أن إدارة المعرفة هي إدارة نظامية وصريحة وواضحة وهادفة للأنشطة والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي تتعلق بالمعرفة".²

➤ يشير (Harris 2016): "إلى أن إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تركز على كسب المعرفة التنظيمية من خبراتها الخاصة ومن خبرات الآخرين، وتتضمن التطبيق الحكيم للمعرفة من أجل تحقيق رسالة المنظمة، وهذه الأنشطة يجري تنفيذها من خلال التكامل بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المنظمة المدعومة بالمعرفة الحالية وإنتاج معرفة جديدة".

➤ وعرفت الموسوعة الحرة إدارة المعرفة بأنها: "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوظيفها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها".³

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة المعرفة:

"على أنها مجموعة العمليات والأدوات والسلوكيات المستخدمة في استنباط وترتيب ونقل المعارف الموجودة داخل الرأس المال البشري وتوظيفها".

"هي عبارة عن عمليات الجمع التي تقوم بها مؤسسات الأعمال للمعلومات والبيانات بهدف تنظيمها وتطبيقها على عملياتها بطريقة فعالة تساهم في تعزيز وضعها التنافسي في السوق".

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

تضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها تحقيق الآتي:⁴

✓ التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي، من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنشأة أمرا في غاية الحيوية والأهمية،

✓ التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة،

✓ ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي،

✓ تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال،

✓ الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية،

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 78.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 152.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 78.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 91.

- ✓ ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات،
- ✓ دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات،
- ✓ القياس المقارن والرصد التنافسي،
- ✓ تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، والعلامات التجارية، والشهرة)،
- ✓ إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية،
- ✓ مناهج التنظيم الذي يتعلم،
- ✓ خلق قواعد ومعطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المؤسسة،
- ✓ تطوير مراكز الكفاءات،
- ✓ استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقيون)،
- ✓ ادخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الإنترنت).

الفرع الثالث: أهداف إدارة المعرفة

من أهداف إدارة المعرفة مايلي: ¹

- ✓ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية،
- ✓ تحسن خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة،
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية،
- ✓ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر،
- ✓ تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات،
- ✓ تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها،
- ✓ تكوين مصدر موحد للمعرفة،
- ✓ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية،
- ✓ الاعتراف وحماية المعرفة في المؤسسة،
- ✓ تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها،
- ✓ تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملياتية،
- ✓ اعتراف جماعات تقاسم الممارسات بنجاح المؤسسة وتشجيعها،

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 90.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

✓ خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة،

✓ تطوير المعارف والكفاءات الموجودة،

✓ تحسين إمكانية الدخول إلى تلك المعارف.

وتهدف إدارة المعرفة إلى المساهمة في: ¹

✓ نقل المعرفة المخبأة الكامنة،

✓ نقل المعرفة الداخلية والخارجية،

✓ المعرفة متاحة جداً،

✓ تطور المعارف الجديدة،

✓ وجود ثقافة للتعليم والتجربة داخل المؤسسات،

✓ تقييم عمليات المعرفة.

ويشير (Holsapple-Singh 2001) إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة: ²

✓ توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم،

✓ نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها،

✓ العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر،

✓ السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات

كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة،

✓ حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها،

✓ تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل،

✓ تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد،

✓ تسهل عملية تقاسم المعرفة،

✓ تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول

موضوع أو تخصص ما.

إلى جانب ذلك نستطيع القول: إن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية أي مؤسسة

المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يسهم كل قسم بالمنظمة

بإنتاج المعرفة حسب ما يهمه لتوضع جميعاً في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة

وتعود بالنفع العام عليها.

المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات إدارة المعرفة

الفرع الأول: مبادئ إدارة المعرفة

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 80.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 172.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من أجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة نذكر بعضها فيما يلي: ¹

- ✓ أن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المنظمة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن،
- ✓ أن الاستثمار في إدارة المعرفة ينتج حلول يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية لأن المعرفة سياق إنساني وتقني،
- ✓ لإدارة المعرفة مضمون سياسي أي أن السياسة تلتقي بالمعرفة نتيجة التحول الجوهري للقوة من المادة إلى المعرفة ومن العضلات إلى العقل وفي كل مرة تتضاعف المعرفة بالقوة التي يملكها الأفراد و الجماعات و المؤسسات،
- ✓ استثمار إدارة المعرفة لا يمكن أن يكون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة،
- ✓ تستفيد إدارة المعرفة من نماذج ومسارات تدفقها ونقاط عن اقدتها مثل خرائط المعرفة،
- ✓ و من النقاط المهمة هي أن المشاركة في إدارة المعرفة أصعب من إنتاجها خاصة تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة،
- ✓ لا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة ومن ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة،
- ✓ تتميز أنشطة إدارة المعرفة باللانهاية الملموسة والمرئية على عكس الإدارات الأخرى التي لها من مدخلات ومخرجات وذلك ببساطة لأن طبيعة إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة،
- ✓ إن الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي عكس الإدارة المادية التي يتحول استثمارها إلى أصول مادية وملموسة تبقى في المؤسسة.

وتوجد مجموعة من مبادئ إدارة المعرفة من وجهة نظر البيلاوي وزميله: ²

- ✓ تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة،
- ✓ تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار وإيجاد الحلول بالنسبة للناس وللتكنولوجيا،
- ✓ إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا،
- ✓ تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة،

¹ سمراء كحيلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009، ص 59.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 177.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- ✓ تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج، ومن الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية،
- ✓ غالباً ما تكون عملياتنا المشاركة واستخدام المعرفة غير طبيعيتين،
- ✓ تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي،
- ✓ يعتبر مدخل المعرفة بداية فقط،
- ✓ إدارة المعرفة عملية غير منتهية.

الفرع الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي تتلخص فيما يلي: ¹

- ✓ توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجية)، اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك،
- ✓ توفير الموارد البشرية اللازمة، حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها،
- ✓ الهيكل التنظيمي إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين،
- ✓ العامل الثقافي حيث يعتبر مهماً في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة .

إلى جانب ذلك فإن: إدارة المعرفة تتطلب ممارسات إدارية من شأنها أن تكون ممكنات للمعرفة وجعل من خلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها أمراً ممكناً وسهلاً يمكن إجمالها فيما يلي: ²

- ✓ الإلتزام الاستراتيجي المستدام: التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام،
- ✓ إدارة سلسلة القيم: وتشير هذه إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين،
- ✓ استخدام التقنية (التكنولوجية): من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها.

المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة ومبررات التحول إليها

الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة

من العناصر الأساسية لإدارة المعرفة نذكر ما يلي: ³

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 182.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 183.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 92.

- (1) **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.
- (2) **المعلومات:** وهي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.
- (3) **القدرة:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها.
- (4) **الاتجاهات:** المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، لأن الاتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

ومن جهة أخرى يرى الباحثون في إدارة المعرفة أنها تتضمن العناصر التالية: ¹

- (1) **التعاون:** و يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة احدهما الآخر وفي مجال عملهم للوصول إلى أهداف منظمة، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والوحدات وأقسام المؤسسة. فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر أساساً من دعائم المعرفة وبالتالي فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة.
- (2) **الثقة:** تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، ويمكن أن تسهل من عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فالثقة إلى جانب التعاون تعلمان معاً لتدعيم فعالية إدارة المعرفة وهما مكملان لبعضهما البعض.
- (3) **التعلم:** يعد التعلم من العناصر الهامة، فهو يعني اكتساب معرفة جديدة لاستخدامها في اتخاذ القرار أو التأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم ويعددهم أعداد جيد لعملية خلق المعرفة.
- (4) **المركزية:** تشير المركزية إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة على تنفيذ الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، ولذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة إلى ضرورة أن تتركز القرارات بيد السلطات العليا في المؤسسة استناداً على إيمانهم واعتقادهم الجازمة في أن عملية خلق المعرفة أساساً إنما تحتاج إلى المركزية عالية وبالتالي فإن اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة.

¹ عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص37.

- (5) **الرسمية:** تعني المدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرار ضمن إطار المؤسسة، فالمعروف أن التخطيط يقوم على تحديد الأهداف ورسم السياسات وبالتالي فإن الرسمية تتحكم في هذه الأخيرة ولذلك فإن إدارة المعرفة تحتاج إليها لتتحكم في المعرفة.
- (6) **الخبرة الواسعة والعميقة:** وذلك يعني أن الخبرة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة بمعنى أن تكون مركزة ومتخصصة، فهناك مستويات إدارية أفقية في المؤسسة مثل الدوائر المتخصصة كما يشرف على الأقسام رؤساء متخصصين، أي أن العلاقة بين رؤساء الأقسام في نفس المستوى والمدراء تكون علاقة أفقية وتقوم على التنسيق بينهم، وبالتالي فإن التشاور بينهم إنما يزودهم بالخبرات وبتبادل المعلومات وتحقيق أهداف المؤسسة، هذه الخبرة التي تنشأ بينهم إنما تكون معرفة وتساعد على أداء ونجاح إدارة المعرفة.
- (7) **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** إن تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات لدعم إدارة المعرفة، فالباحثون في إدارة المعرفة يرون أنها عنصر حاكم في خلق المعرفة وبالتالي دعمها أمر وعنصر ضروري من عناصر إدارة المعرفة.
- (8) **الإبداع التنظيمي:** يعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد. إن المعرفة تلعب دوراً هاماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخالقة فمن دون المعرفة لا يمكن للمؤسسة أن تكون مبدعة، فإن توفرها أمر ضروري للمؤسسة وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها وإدارتها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية هامة للمؤسسة وهذا هو دور إدارة المعرفة.

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي أربعة وهي كما يلي: ¹

- أ. **الإستراتيجية:** وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يترابطوا المعرفة، ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة، حيث يتم التركيز عليها بجمع المعرفة حولها مما يدفع المؤسسة أحياناً لتوليد المعرفة.
- ب. **القوة البشرية:** يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، والمقصود

¹ مبارك بوعيشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 15-17 ديسمبر 2012، ص15.

بالأشخاص هنا هم كوادرات أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة والبحث والتطوير، وعملياً فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برنامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم.

ت. التكنولوجيا: تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة سواء في تكوين إدارة المعرفة واكتسابها أو نشرها والاحتفاظ بها، فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات وتسهيل عمليات إدارة المعرفة.

ث. العملية: توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية بتطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط والتبادل لأفراد فريق العمل وتوفر هذه العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج وتقوم أيضاً بتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة.

الفرع الثاني: مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة

تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤشرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية ويمكن أن تلخص هاته المبررات في النقاط التالية: ¹

- تعاضد دور المعرفة في نجاح المنظمات (تخفيض التكلفة، رفع قيمة موجودات المنظمة)
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة (الفضائيات، الانترنت) وتوفير بني تحتية أخرى للاتصالات.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة بعيدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعرفة هي أقوى مصادر الميزة التنافسية مقارنة بالمصادر التقليدية.
- إمكانية تلمس أثر المعرفة لدى غالبية المنظمات.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة مما يحتم بالدفع في اتجاه تطوير برامج إدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة عن البيانات والمعلومات فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغيير الواسع في أذواق واتجاهات الزبون والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

¹ سعد زناد دروش المحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص: 52-54 .

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

➤ اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

سوف نتناول في هذا المبحث على عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها وبعض نماذجها وأهم المشاكل وبعض الحلول لها.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

تناولت غالبية المداخل و المفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية و قد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة مشتقة من المعلومات من مصادرها الداخلية و الخارجية ، و هي لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها و تمكن من: الوصول إليها، المشاركة فيها، خزنها، توزيعها، تحيينها، تثمينها، استخدامها و إعادة استخدامها، و عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي و متكامل فيما بينها فكل منها تعتمد على سابقتها و تدعم العملية التي تليها لذلك نجد هاته العمليات تشكل حلقة عند أغلب الباحثين رغم أنهم قد يختلفون في عدد العمليات و ترتيبها و مسمياتها إلا أنهم يتفقون على العمليات الجوهرية التالية : تشخيص المعرفة ، تحديد أهدافها ، و توليدها ، خزنها ، توزيعها ، و تطبيقها.

و الجدول التالي يقدم نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة و المهام الفرعية المكونة لها.¹

الجدول رقم (I – 3): عمليات وممارسات إدارة المعرفة

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 217.

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان E.Turban	1- إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية
	2- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة - جلب المعرفة الخارجية للشركة
	3- تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	4- خزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة - خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها
	5- إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	6- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان

لاودون Laudon	1- الحصول على المعرفة وترميزها	- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية - ترميزها بطريقة ملائمة - أنظمة الذكاء الصناعي
	2- إنشاء المعرفة	- التوصل إلى المعرفة الجديدة - أنظمة العمل المعرفي (KWS)
	3- تقاسم المعرفة	- جعل المعرفة متاحة للتشارك - أنظمة التشارك الجماعي (برمجية التشارك الجماعي والشبكة الداخلية)
	4- توزيع نشر المعرفة	- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر - أنظمة المكتب
ديفيد سكايرم D.Skyrme	1- الإنشاء	- أساليب الإبداع - المحاكاة

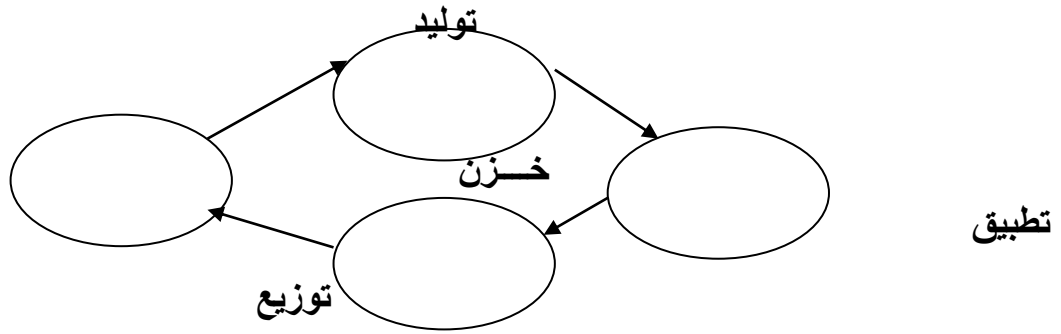
الفصل الأول
الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

- الحوار المهيكل		
- التدقيق المعرفي - تحليل المحتوى - تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم - تحديد الخبرة	2- التحديد	
- طلب المعرفة - الاستقصاء والاسترجاع	3- الجمع	
- إدارة أدلة المعرفة - خريطة المعرفة	4- التنظيم	
- الممارسات الأفضل - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل	5- التقاسم	
- مراجعات ما بعد العمل - يوميات القرار - تواريخ المشروعات - سرد القصص - شبكات التعلم	6- التعلم	
- أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل	7- التطبيق	
- إدارة الأصول الفكرية	8- الاستغلال	
- إدارة حقوق الملكية الفكرية	9- الحماية	
- تقييم إدارة المعرفة - معايرة إدارة المعرفة - محاسبة رأس المال الفكرية	10- التقييم	
- روتينيات وعقود الشركة ذات صلة بأعمال الشركة	1- تحديد المعرفة	مارك دوديسون
- التوصل للمعرفة وتوثيقها - جعلها متاحة للجميع	2- اكتساب المعرفة	
- معرفة جديدة/البحث والتطوير - معرفة جديدة / الزبون	3- توليد المعرفة	
- حقوق ملكية المعرفة - قابلية استغلالها	4- التحقق من صلاحية المعرفة	
- داخل/خارج الشركة (معرفة	5- نشر المعرفة	

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

(صريحة/ضمنية)	
- داخل الشركة /ضمنية (الممارسات والمنافسة)	- تحويل المعرفة إلى قيمة
- التدريب	- ثقافة الشركة
- الوعي بأصول المعرفة	- تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن
- تحقيق أهداف محددة	- استخدام المعرفة في الحوار

و في دراستنا هاته سوف نركز على العمليات الجوهرية الأربع و التي أجمع عليها عدد كبير من الباحثين و يوضح الشكل التالي خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.¹



الشكل رقم (I-3): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

و قبل شرح هاته العمليات فإنه يجدر بنا الإشارة إلى عملية مهمة هي عملية تشخيص المعرفة باعتبارها عملية تسبق العمليات الأخرى.²

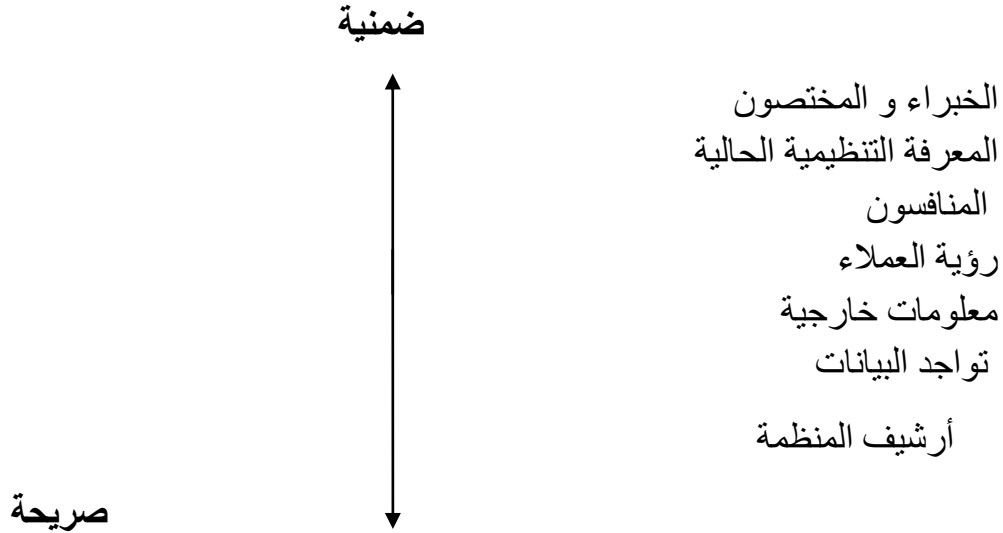
1 تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة إذ أنه على ضوء التشخيص يتم وضع السياسات و البرامج لأنه من نتائج التشخيص العلم بنوع المعرفة المتوفرة و من خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، كما أنها تمكننا من تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة و مواقعهم لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين و هما: أن تعرف أولاً مصادر المعرفة الداخلية و التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات و ما لدى أفرادها من معلومات و خبرات ، و ثانياً التعرف على مصادرها

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 62.

² العمري، غسان عيسى ابراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأمريكية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص 35.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

الخارجية في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة و التي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة و السعي لارتباط المنظمة معها.
و تتعدد مصادر الحصول على المعرفة و تدرج ما بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة على النحو الذي يوضحه الشكل رقم (I - 4)¹



2 توليد المعرفة: إن توليد المعرفة عند الكثير من المنظمات هو الابتكار و توليد الأفكار الجديدة، كما أن المعرفة و الابتكار هما عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار و الابتكار يضيف مصدرا لمعرفة جديدة، و عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا و ممارسات جديدة تدعم إيجاد حلول للمشكلات بصورة ابتكاريه . و يجب الإشارة إلى أن عملية التوليد لا تقتصر على فرد بعينه أو إدارة خاصة بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل بالمنظمة ككل ، إذا الكل مسؤول عن توليد المعرفة و هذا ما أكدته (Takeuchi)
And Nonaka بأن الأفراد هم فقط الذين يولدون المعرفة أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد لذلك وجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز و تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد.²

3 خزن المعرفة: خزن المعرفة يعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ ، البحث، الوصول، الاسترجاع و المكان، و تشير عملية الخزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد المغادرون بغض النظر عن سبب مغادرتهم ، و من هنا تظهر ان خزن المعرفة عملية هامة من عمليات إدارة المعرفة ، و هذا ما يشار إليه باسم الذاكرة التنظيمية)
(Memory Organization)³

¹ حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2001، ص 316.

² الحجازي هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:82.

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 73.

4 توزيع المعرفة: و هي تبادل المعرفة بحيث أن اقتصارها على أفراد معينين أو فئات معينة يفقد الإدارة قيمتها إذا فالغرض منها إيصال المعرفة إلى كل الأفراد الذين هم في حاجة إليها

تتضمن عمليات التوزيع والمشاركة والنقل والدفق. والتنظيم الشبكي المتقدم في المؤسسات كالانترنت ويتم من خلال التبادل الواسع الفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها أفقياً وعمودياً، و على أوسع نطاق جغرافي من قبل أطراف الشبكة جميعها ولاسيما بعد تعبيد المعرفة الضمنية إلى صريحة وذلك يمكن من زيادة الفعالية، ورفع مستوى الكفاءة. ويعني أيضا نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب و الحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليم.

5 تطبيق المعرفة: إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة و تطبيقها ، لأن هدف المنظمات ليس امتلاك المعرفة فقط و إنما استخدامها و تطبيقها على أحسن وجه،و يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة و أكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها.

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة

هناك من يرى أن استراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية: ¹

1. تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المنظمة وأهدافها واستراتيجيات؛
2. تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي؛
3. تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي والتحليل للأدوار الفردية؛
4. تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للاحتياجات والممتلكات؛
5. من حيث التخصص تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة؛
6. تصميم الاستراتيجيات وتطويرها وتطبيقها وإيجاد حلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة.

هناك من يرى أن استراتيجيات تم قسمها **Wiig** و هي: ²

- **إستراتيجية النمو التدريجي:** ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينها يكون الأفراد المنخرطون يتمكنون بمستوى عالي من الاهتمام. وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر.
- **إستراتيجية التروي والجدر:** وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة، ثم يتم تطبيق

¹ احمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012، ص501.

² بسام محمد المهيترات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 33-34.

على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد النسبية بشهور تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها أيضا تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب.

➤ إستراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة والفاعلة: وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد وتقوية المنظمة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيه يخص المخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة و بسيطة.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة و العوامل المؤثرة في تطورها

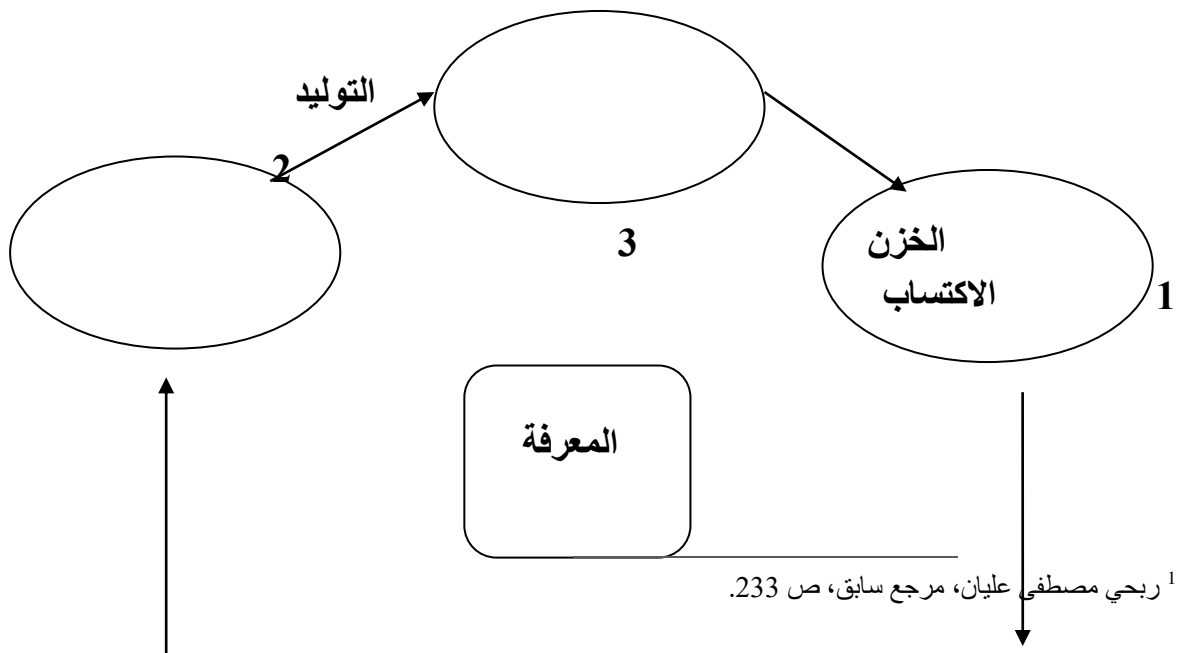
الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة

يمكن القول أن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها مايلي: المرونة، الشمول، أن يكون قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة ، توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام، الإتفاق والإنسجام مع أهداف المنظمة وخطتها الإستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها، القيادة الكفؤة. ¹

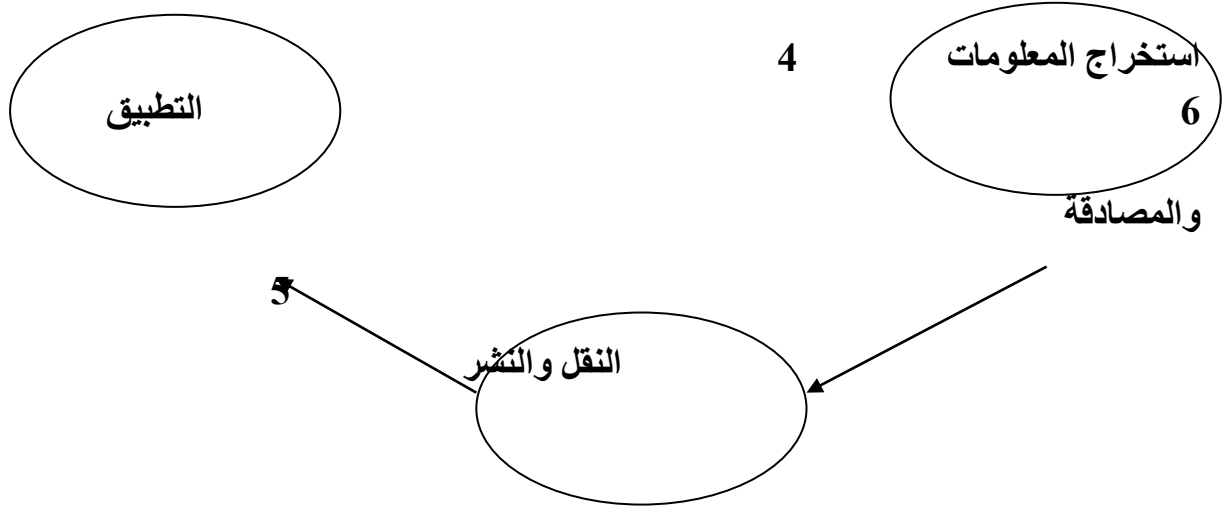
وقد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المنظمات، ومن هذه النماذج:

(1) نموذج ماركوارد Marquardt : إقترح ماركوارد مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: الإكتساب، التوليد، الخزن، إستخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة.

الشكل رقم (I-5): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt

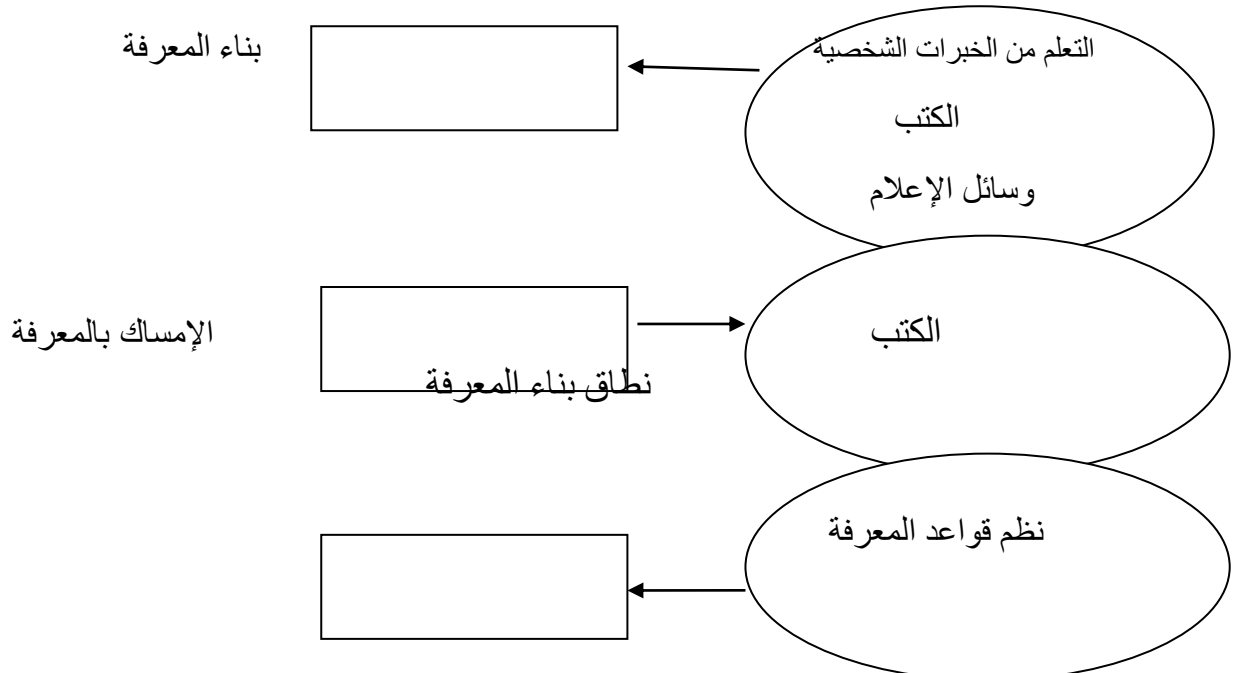


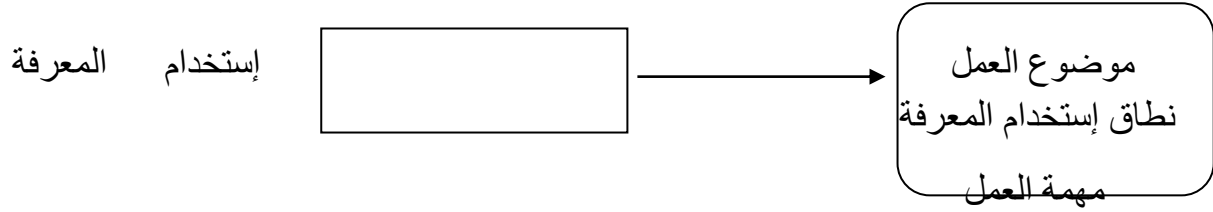
¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 233.



(2) نموذج Wiig : في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، ويركز على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تتهمك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات، حيث يحقق هذا النموذج أربعة أهداف رئيسية وهي: بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة.

الشكل رقم (I - 6) : نموذج إدارة المعرفة عند Wiig





الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة

هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة ويشير Wiig بهذا الصدد إلى عاملين أثرا إلى تطور إدارة المعرفة وهما: ¹

I. العوامل الخارجية: وهذه تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها، ولا غنى للمنظمة سوى التكيف مع هذه المتغيرات والعوامل الخارجية والإستجابة لمتطلباتها وأهم هذه العوامل مايلي:

- ❖ العولمة،
 - ❖ زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك،
 - ❖ زيادة حدة المنافسة،
 - ❖ زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد،
- II. العوامل الداخلية:** وتتوفر هذه العوامل داخل المنظمة حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها مايلي:
- ❖ حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة،
 - ❖ تزايد القدرات التقنية،
 - ❖ فهم الوظائف المعرفية

المطلب الثالث: متطلبات وأبعاد إدارة المعرفة

الفرع الأول : متطلبات إدارة المعرفة

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة، هي استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الإنترنت أو أي شبكة معلومات داخلية تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 191.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

احتياجاته. فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب، بل أنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها.

ولبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نلخصها فيما يلي:¹

- ❖ توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة لذلك (التكنولوجية)،
- ❖ توفير الموارد البشرية اللازمة،
- ❖ الهيكل التنظيمي،
- ❖ العامل الثقافي.

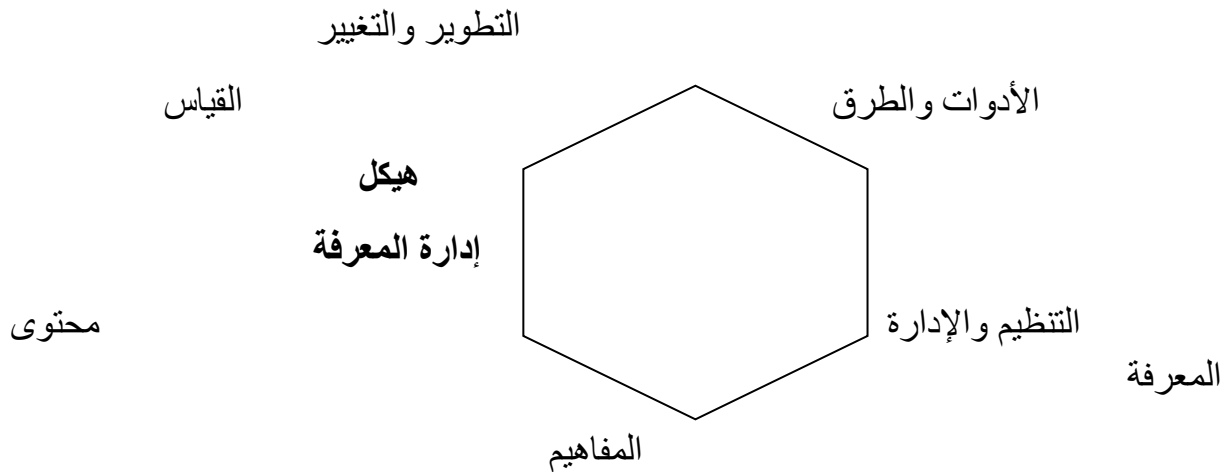
الفرع الثاني: أبعاد إدارة المعرفة

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تتكون من أبعاد متعددة، حيث يعتبر التغيير أمراً ضرورياً، فلكي يتم إدارة المعرفة التنظيمية داخل المنظمات، فإنه لابد من فهم ما المقصود بالمعرفة، وكيف يتم استخدامها ومما تتكون إدارتها، وكيف يمكن تحسين عمليات المعرفة التنظيمية.

وتتمثل أبعاد إدارة المعرفة فيما يلي :

- ❖ البعد الإدراكي،
- ❖ التغيير،
- ❖ قياس المعرفة،
- ❖ الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي،
- ❖ محتوى المعرفة،
- ❖ الأدوات.

والشكل رقم(7-I): يوضح أبعاد إدارة المعرفة



¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 181.

المطلب الرابع: معوقات أو مشكلات تطبيق إدارة المعرفة و بعض الحلول

الفرع الأول: معوقات أو مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ونذكر منها ما يلي: ¹

- ✓ هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين
- ✓ الإثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.
- ✓ صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها ومردوداتها لم تفحص بعد.
- ✓ صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا وما هي نوعيتها؟
- ✓ العزلة حيث أن منفعدي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقدات منفعدي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا.
- ✓ عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة، وهذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب النوعية الهادفة.
- ✓ عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى إنعكاسات سلبية على المنظمة.
- ✓ الفجوة بين الإمكانيات والطموح، حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

الفرع الثاني: إيجاد حلول لإدارة المعرفة

إن ظهور المشكلات خلال عملية تنفيذ المشروعات مسألة متوقعة عليه ينبغي التخطيط لمواجهةها والتدخل لتحسين إجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات الملائمة ومن بين هذه الحلول لتلك المشكلات هي:

- ☞ الإبتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
- ☞ توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- ☞ التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- ☞ تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- ☞ تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولا، ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل؛

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 413.

☞ مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات وتطبيقات المعرفة لإنجاز الأعمال؛
☞ تقديم الحوافز والمكافآت لتحفيز الأفراد بصورة أكبر للتطوير في المهارات وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المستمر.

خلاصة الفصل:

لم تعد المعرفة خاصية جوهرية للنشاط الاقتصادي فقط بل هي العنصر الحاسم في استمرار وجود ونمو منظمات الأعمال، وهي العامل الأكثر أهمية في تحديد مستوى المعيشة وتحسين جودة الحياة لارتباط المعرفة بالثروة والرفاهية وارتباط المعرفة بالتنمية والتقدم، كل هذه المظاهر وغيرها التي انبثقت عن المعرفة أدت إلى ظهور بيئة جديدة للأعمال وفرضت وجود إدارة للمعرفة.

ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماما كبيرا للمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها وفي هذا الإطار، برز مفهوم إدارة المعرفة **Management Knowledge** الذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الانجاز.

وبروز مفهوم إدارة المعرفة هذا كان مع نهاية الألفية الثانية كتطور طبيعي للفكر الإداري تماشيا مع التغيرات الحاصلة، وشهدت السنوات القليلة الماضية اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة الذي يركز أكثر على عامل العنصر البشري الذي يكسب المنظمة ميزة تنافسية صعبة التقليد.

وتجدر الإشارة إلى انه قد تداول موضوع إدارة المعرفة في عدة دراسات وتيارات فكرية ولعل أهمها يرجع الفضل فيه إلى **(Nonaka Ikujiro)** الذي يعتبر ابرز المفكرين الذين قدموا الكثير حول المعرفة في المنظمة إلى جانب المفكر **(Takeuchi Hirotaka)** وذلك في مؤلفهما

المشهور: **The Knowledge Creating Company**

الفصل الثاني

تمهيد

أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات، وربط إدارة المعرفة بالأداء، وهذا من الموضوعات الحديثة والحيوية،

المبحث الأول: المقاربة النظرية للأداء

أصبح العالم اليوم سريع الخطى، متغير ومتسارع بشكل يصعب وصفه في جميع المجالات منها الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية، وهذا ما جعل الشركات والمؤسسة ملزما عليها الدخول ضمن هذا التسارع لمواكبة هذه التغيرات، ومع اشتداد المنافسة بين هذه المؤسسات توجب على كل منها تبني مفاهيم واستراتيجيات جديدة تجعلها قادرة على تحسين أداء موظفيها الذي يضمن لها بقائها واستمرارها وعدم زوالها.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف الأداء وأهميته

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يراد بالأداء لغة : إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء. إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية (Perform) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

أما **الأداء الوظيفي** فهو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في أداء مهامه. فهو الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته؛ أي إنّه مقياس يُظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة . فقد اهتم العديد من الباحثين بالأداء الوظيفي لما لهذا الموضوع من أهمية بالبيئة والافراد والمنظمات بشكل عام، وقد تم تعريف الاداء الوظيفي بأكثر من تعريف .
وسوف نستعرض معاً مفاهيم الأداء الوظيفي :

- 1- الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة¹.
- 2- الاداء هو نشاط يمكن الفرد من انجازه للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة².
- 3- الاداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن التمييز بين ثلاث إبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي : كمية الجهد المبذول ؛ نوعية الجهد ؛ نمط الأداء؛ فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة³

1 - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيقي ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 106.

2 -حسن محمد، قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014-2015، ص 254.

3 -أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 50.

الفصل الثاني علاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء

1. التفاعل بين السلوك والانجاز أو انه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معاً مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى¹.
2. الأداء الوظيفي يعني قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة²

الفرع الثاني: أهداف الأداء الوظيفي

أهداف الأداء الوظيفي هي أهداف وغايات محددة تُسند إلى الموظف من أجل تحسين أدائه الوظيفي. قد تكون هذه الأهداف مرتبطة بأوجهٍ مختلفة من عمل الموظف، مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين جودة العمل أو زيادة رضا العملاء .

يمكن أن يساعد تحديد أهداف الأداء الوظيفي على تحفيز الموظفين وتزويدهم بفهم واضح لما هو متوقع منهم في دورهم الوظيفي. ويمكن تحديد أهداف الأداء الوظيفي على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي من خلال:

1. **تحديد المجالات الرئيسية:** أي تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام والتركيز.
2. **إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف:** من الهام إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف، لأنه من المحتمل أن يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق الأهداف التي ساعدوا على تحقيقها.
3. **وضع أهداف ذكية:** استخدم معايير الأهداف الذكية (SMART Goals) أي وضع أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومؤطرة زمنياً لضمان أن تكون واضحة وسهلة الإنجاز.
4. **تقديم الدعم والموارد اللازمة:** تزويد الموظفين بالموارد ودعمهم مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

الفرع الثالث: أهمية إدارة الأداء الوظيفي

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية تحديد أداء الموظفين ومراقبته للتأكد من أنهم يلبيون توقعات وأهداف المنظمة. يعدُّ هذا الأمر جانباً هاماً من إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن يكون له كثير من الفوائد لكل من الموظفين والمنظمات .

تتجلى فوائد إدارة الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. **زيادة الإنتاجية:** من خلال تحديد أهداف وتوقعات واضحة، وتقديم الدعم المستمر للموظفين، يمكن للمؤسسات مساعدة موظفيها على تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثمَّ زيادة الأداء الوظيفي والإنتاجية لديهم.

¹ -حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 23.
² -عزام محمد خالد، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص 15.

الفصل الثاني علاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء

2. تحسين الاحتفاظ بالموظفين: يمكن أن يؤدي تزويد الموظفين بالأدوات والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح في مهامهم الوظيفية إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.
3. زيادة رضا العملاء: يمكن أن يؤدي تحسين أداء الموظفين إلى تحسين الخدمة التي يقدمونها وزيادة جودتها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء.
4. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة: من خلال تحسين الأداء الوظيفي، يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر تنافسية ونجاحًا في سوق العمل.
5. تحسين الأداء التنظيمي: يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم زيادة نمو المنظمة وأرباحها.

المطلب الثاني: مستويات وأبعاد الأداء

الفرع الأول: مستويات الأداء

الأداء بمفهوم شامل و متكامل يشمل العديد من المستويات المختلفة و التي بدورها تتفرع إلى اتجاهات عديدة و متكاملة.
و نميز ثلاث مستويات أساسية للأداء في المؤسسة:

1-الأداء العملياتي أو التشغيلي

و هو الأداء المرتبط بالمستوى التشغيلي في المؤسسة، و يعالج بصفة أساسية القرارات الروتينية المبرمجة
و هو يمثل الأداء الذي يقيس مدى تحكم المؤسسة في تسيير نشاطاتها الروتينية والدائمة.

2-الأداء التكتيكي

و هو مستوى الأداء الذي يربط بين عمليات المؤسسة الروتينية و أهدافها الاستراتيجية، و ذلك من خلال ضمان الهيكلية السليمة لمواردها المختلفة، و هو يركز بصفة أساسية على عنصر الكفاءة في استغلال الموارد، كما يعمل على تفعيل سياسات المؤسسة، و ضمان تنافسياتها، و ذلك من خلال تفعيل جانبي الأداء الاجتماعي و الأداء التجاري للمؤسسة، إضافة إلى العمل على تحسين الأداء التنظيمي الذي يشكل محورا هاما و جانبا فعالا في ربط أدائها التكتيكي بأدائها الاستراتيجي.

3-الأداء الاستراتيجي

و هو يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها طويلة الأجل بهدف ضمان بقائها واستمرارها من جهة، وتحسين تنافسياتها من جهة أخرى، لذا فهو يرتبط مع العديد من جوانب الأداء، خاصة الأداء المالي الذي يقيس مدى مردودية أصول المؤسسة، و كفاءة استغلال مواردها و فعاليتها في تحقيق نتائج مالية و اقتصادية إيجابية، بالتوازي مع الأداء الخارجي المتمثل في الأداء التنافسي الذي يقيس

الفصل الثاني علاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء

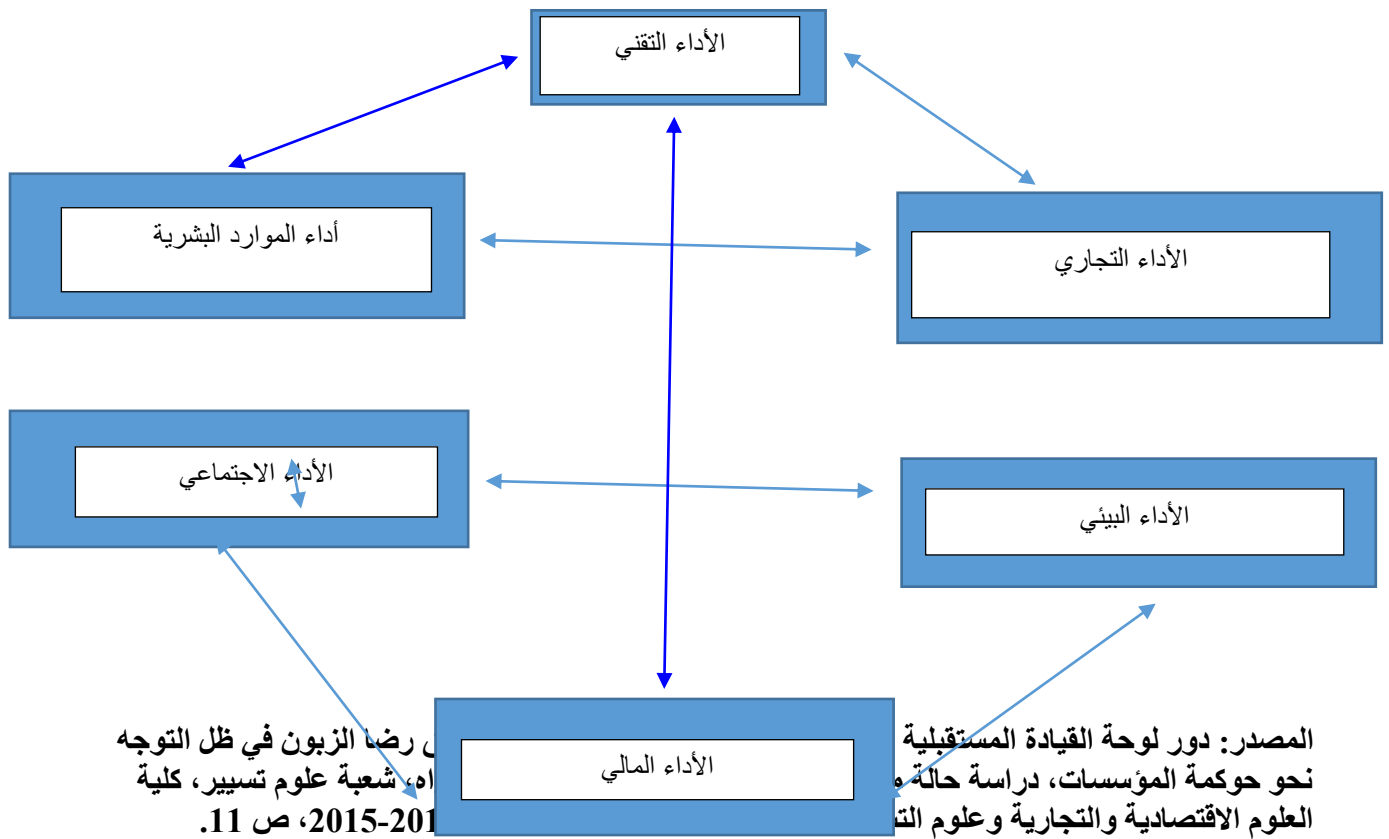
مدى اهتمام المؤسسة بتميز منتجاتها أو خدماتها و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة¹.

وتتفاعل هذه المستويات الثلاثة للأداء بجوانبها المختلفة لضمان أداء شامل للمؤسسة يهتم بتحسين مختلف أنشطتها، وتحقيق أهدافها، وضمان مصالحها ومصالح الأطراف المرتبطة بها والفاعلة فيها.

فتحسين الأداء التقني للمؤسسة ينعكس إيجابيا على أدائها التجاري من خلال تحسين منتجاتها أو خدماتها وتفعيل ميزتها التنافسية ما ينعكس إيجابيا على أدائها التنافسي ويشجع موارد البشرية ويدفعهم نحو الإبداع والابتكار من جهة واحترام شعار المؤسسة المواطنة و دورها في حماية بيئتها و الحفاظ عليها و تنمية مجتمعها من جهة أخرى.

والشكل التالي يوضح هذه العلاقات التفاعلية:

الشكل رقم (II-1): العلاقات التفاعلية بين مختلف مستويات الأداء.



الفرع الثاني: أبعاد الأداء : تتمثل الأبعاد فيما يلي:

أ . البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكييفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة

1 - عرقوب علي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة -بومرداس، 2014-2015، ص 11.

الفصل الثاني علاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء

بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

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

ب. البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية و دور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات).¹

المطلب الثالث: عناصر وخصائص الأداء والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: العناصر المكونة للأداء

إذا وصف الأداء على انه " النتائج التي يحققها الفرد عندها تظهر كثير من العوامل المؤثرة في الأداء وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة. هنا يبرز عدة عناصر للأداء وهي :

1-القدرة : نعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعية مسبقا. وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل متغيرين هاميين هما: **المعرفة** و **المهارة**.
***المهارة :** يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان و اكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

***المعرفة :** تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين.

2-الرغبة : هي الشق الثاني من معادلة الأداء ، وتتعلق بدوافع الفرد و هي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها و تتكون الرغبة من ثلاث عناصر متداخلة هي :

***الاتجاهات * مناخ العمل *المناخ الأسري**

- **الاتجاهات :** هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل العمل، الزملاء والمجتمع.... الخ .

1-مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1 2016، ص 24.

-مناخ العمل و المناخ الأسري : إن إنتاجية الفرد هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل. و يوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة و الرغبة و مكوناتهما لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ أسري من ناحية. و من ناحية أخرى مدى توافر مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل يتمثل في طبيعة الوظيفة و أسلوب القيادة و الحاجات المشبعة للأفراد.

3-التكنولوجيا : هي فكر و أداء و حلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات. فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة ، بل هي أعم و أشمل من ذلك بكثير ، فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي و الجانب التطبيقي¹

الفرع الثاني: خصائص الأداء
تتلخص خصائص الأداء فيما يلي :

1. الوضوح والفهم المتبادل بين العاملين للأهداف و قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة.
2. وحدة أهداف و ترابطها ببعضها و التصاقها بمهام المشتغل.
3. ديناميكية أهداف الأداء و مرونتها مع المتغيرات و المستجدات.
4. شمولية الأهداف لجمع أنشطة المنظمة.
5. ارتباط الأهداف بالموارد المتاحة.
6. تحوط الأهداف للتوقعات و المخاطر المستقبلية.
7. مشاركة العاملين في وضع الأهداف.²

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات إلى عوامل داخلية مرتبطة ببيئتها الداخلية الخاصة، و عوامل خارجية متواجدة ضمن محيطها العام الذي تنشط فيه.

1-العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء

يمكن تصنيف العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء إلى ثلاث أقسام: عوامل تنظيمية، عوامل تقنية، عوامل بشرية.

أ-العوامل التنظيمية

أهم هذه العوامل هي:

***الهيكل التنظيمي:** و هو عامل مؤثر جدا على الأداء الداخلي للمؤسسة، و بالتالي فله أثر على أدائها الشامل،

و ذلك أن أحسن تنظيم للمؤسسة يهدف إلى تحقيق أحسن أداء لها¹.

1- <https://hrdiscussion.com> 2023/04/06 12:10

2-بن علي صونيا، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع من أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم ، 2018-2019، ص 30

الفصل الثاني علاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء

***الثقافة التنظيمية:** أظهرت العديد من الدراسات التأثير القوي للثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة، حيث أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة قوية و مدعمة بتقاليد و قيم خاصة بها هي المؤسسات التي تميل إلى تحقيق أداء أحسن.

***الرؤية و التوجيه الاستراتيجي:** و هي عامل حاسم جدا في تحقيق أداء ناجح مرتكز على رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة و أهدافها، و استراتيجية ناجحة تركز على تفعيل اليقظة التنافسية و استراتيجية للمؤسسة، و تدعم مركزها التنافسي في سبيل اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.²

***التطوير التنظيمي:** وهو من العناصر المدعمة لتحسين أداء المؤسسات، من خلال تطوير و تغيير مختلف المناهج الإدارية و التسييرية نحو الأحسن.

ب-العوامل التقنية

تكتسي العوامل التقنية أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات خاصة من ناحية تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية، و من أهم العوامل التقنية المؤثرة على الأداء:

***تكنولوجيا الإعلام و الاتصال:** تعتبر عنصرا جوهريا في تحسين أداء المؤسسات فهي تتيح للمؤسسة الدقة و لمرونة و الربح الوقت في مختلف عملياتها و أنشطتها و هو من شأنه تحسين فعاليتها و كفاءتها في استغلال مواردها المختلفة.

***جغرافية المؤسسة:** يعتبر الموقع الجغرافي للمؤسسة من العوامل التقنية التي لها انعكاس مباشر على أداء المؤسسات سواء بالإيجاب أو السلب، لذا تحرص المؤسسات على اختيار المواقع الاستراتيجية.

***تقنيات الإنتاج و تحسين الجودة:** وهي من العوامل الأكثر ضرورة لضمان أداء تقني متميز للمؤسسة التي تبحث عن تحسين تنافسيتها.

ج-العوامل البشرية

إن نظام تسيير الموارد البشرية بما يتضمنه من أنظمة فرعية، من نظام توظيف، نظام تكوين نظام الأجور و المكافأة نظام الحوافز، كلها تعمل على تحسن أداء الموارد البشرية ما من شأنه تحسين الأداء الشامل للمؤسسة كما أن ثقافة التنظيمية تركز بشكل كبير على تشجيع الموارد البشرية لجعلها عنصرا مشاركا في تحسين الأداء من خلال الإبداع و الابتكار³

2-العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء

و هذه العوامل تنقسم بدورها إلى قسمين، العوامل ذات التأثير المباشر على الأداء، و هي العناصر المكونة لمحيطها الخارجي الخاص أي بيئتها التنافسية، و العوامل ذات التأثير غير المباشر على الأداء، و هي العناصر المتواجدة ضمن المحيط الخارجي العام للمؤسسة.

أ-العوامل الخارجية ذات التأثير المباشر على الأداء

تتمثل في القوى التنافسية التي تؤثر بشكل مباشر و قوي على أداء المؤسسة، و قد حددها بورتر في العناصر التالية:

المنافسين في الصناعة: و هذا حسب درجة قواهم و تحكمهم في السوق، و مدى شدة منافستهم للمؤسسة،

و مدى مرونة الطلب بالنسبة لمنتجاتهم، و طبيعة الأسواق محل التنافس.

1- قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2008، ص 15، ص16.

2- بن علي صونيا، المرجع السابق، ص 35

3- قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

الفصل الثاني علاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء

المنافسين المحتملين: يشكل دخولهم إلى السوق تهديدا بالنسبة للمؤسسة، ما يفرض عليها مراقبة ودراسة كل تحركاتهم وقراراتهم، و اتخاذ إجراءات وقائية تضمن عدم تقلص حصة المؤسسة السوقية أو فقدانها لجزء من عوائدها في حالة دخول هؤلاء المنافسين.

المنتجات البديلة: تشكل خطر على المؤسسة خاصة فيما يخص تقليص عوائدها و أرباحها و التخفيض من مردوديتها و جاذبية قطاعها.

الموردون: يشكل الموردون قوة ضغط على المؤسسة خاصة من حيث سعر توريد السلع و المواد الأولية، لذلك لابد عليها من الشراكة معهم و عدم الاقتصار على مورد واحد و البحث عن الجودة بصفة أساسية فيما يخص منتجاتهم و مواردهم.

الزبائن: تسعى المؤسسات الحديثة بصفة أساسية إلى تحقيق رضا الزبون و تجاوز توقعاتهم لما يشكلونه من خطر على المؤسسة في حالة تخليهم عنها، لذا فهي تبحث عن توفير منتجات ذات جودة عالية و بسعر مناسب لجذب الزبائن و محاولة تحقيق ولائهم لها.

ب-العوامل الخارجية ذات التأثير غير المباشر على الأداء

هي مختلف العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية و القانونية التي تشكل المحيط العام الذي تنشط به المؤسسة، و تختصر في المصطلح التالي (PESTEL) و أهم هذه العوامل تتمثل في:

1. **العوامل السياسية:** حيث أن المتغيرات السياسية ذات تأثير هام على أداء المؤسسات فالاستقرار السياسي له أثر إيجابي على أداء المؤسسات، في حين تشكل الأزمات السياسية عوائق أمام تحسين أداء المؤسسات.
2. **العوامل الاقتصادية:** و تتمثل في المتغيرات الاقتصادية الكلية المتعلقة بأداء الاقتصاد الوطني كمستوى الأجور، معدل البطالة، معدلات التضخم وغيرها التي تنعكس على الأداء على المستوى الوحدوي المتمثل بصفة أساسية في أداء المؤسسات.
3. **العوامل الاجتماعية:** تمثل العوامل الاجتماعية، الثقافية والديمغرافية كالتركيبة السكانية وتوزيعها الجغرافي، و ثقافة المجتمع و مستواه التعليمي و أنماطه الاستهلاكية عوامل مؤثرة لأداء المؤسسات.
4. **العوامل التكنولوجية:** وهي المتغيرات التي توضح مدى الاهتمام بالتطوير العلمي و التكنولوجي كمعدل الإنفاق على البحث و التطوير، و مدى تطور تقنيات الإعلام و الاتصال و مدى ميول أفراد المجتمع نحو الإبداع و جودة أنظمة المعلومات و التي تسمح بتحسين أداء المؤسسات.

المبحث الثاني: قياس الأداء

يقصد بقياس الأداء الأعمال التي تتم أو تمت , ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة , وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى ولو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء المؤسسي وأهميته

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء المؤسسي

أولاً: تعريف قياس الأداء المؤسسي

يعد قياس الأداء أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية، وأكثر مهام المحاسبة الإدارية أهمية وأكثرها صعوبة، ومن هنا يمكن تعريف قياس الأداء بأنه: عملية تطوير مؤشرات قابلة للقياس، و يمكن تتبعها بشكل منتظم لتقييم التقدم الذي تم إحرازه في عملية تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، واستعمال مثل هذه المؤشرات لتقييم التقدم في تحقيق هذه الأهداف

عرف الختاتنة 2006 قياس الأداء بأنه: عملية مستمرة ومنظمة تبدأ من قيام الإدارة بتحديد رؤية الشركة ورسالتها مروراً بعملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف الاستراتيجية، ووضع معايير للأداء، و مؤشرات للقياس توفر أدوات ملائمة لعملية التقييم، و وصولاً إلى عملية رصد الانحرافات

و تحديد أسبابها مما يوفر تغذية راجعة عن الأداء للإدارة¹.

ثانياً: أهمية قياس الأداء

بدأ الاهتمام بعمليات قياس الأداء في القطاعات الحكومية والخاصة في الآونة الأخيرة بأخذ اهتماماً كثيراً نظراً لما يمثله ذلك في قدرة المنظمة في تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية بعد قياس الأداء منتهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءات أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم أي ربط أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعية للمنظمة.

¹ - أحمد يوسف دودين، كتاب بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد - جامعة الزرقاء الخاصة - دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الأردن - عمان، ص14-15

الفصل الثاني علاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء

وعليه فإن على المنظمات أن تقيس نتائج أداء أعمالها أو أدائها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة حيث أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن ويشير فلاسفة الإدارة وليم طومسون ولورد كليفن إلى أنه حيث تستطيع قياس ما يحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حيث تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية وإن ما يمكن قياسه يمكن عمله.

ويمكن تلخيص أهمية قياس الأداء بصوره مجمله في النقاط الآتية:

1. زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.
2. تقديم المخرجات في أفضل صور.
3. المساهمة في ربط إدارة الأداء بالأهداف والاستراتيجيات للمنظمة.
4. تحقيق التميز ورضاء المتعاملين.
5. تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمة.
6. تحقيق ضمان التحسين المستمر لأداء المنظمة.
7. التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس العواطف أو الآراء الشخصية.
8. تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة وفهم العمليات التي تقوم بها فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة.
9. توفير المعلومات التي تساعد على في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة¹.

المطلب الثاني: أساليب قياس الأداء الفرع الأول: أساليب قياس تقليدية

تأخذ هذه المقاييس عدة أشكال، بعضها تقليدي مثل المقاييس المالية Financial Measurement، و بعض هذه المقاييس غير تقليدية مثل المقاييس الغير المالية Non – Financial Measurements و التي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة، و أصبحت هناك تطورات في طرق الاستفادة من استخدام هذه الأنواع من المقاييس Kaplan&, 2001 و من هنا لا بد من استعراض مقاييس الأداء غير المالية كما يلي:

أولاً: مقاييس الأداء المالية

Dr. Wisal Ibrahim Ahmed Alim د/ وصال إبراهيم أحمد عالم | 11:25 - <https://borhansoliman.com> -¹

الفصل الثاني علاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء

إن تقييم و قياس الأداء باستخدام من قبل أغلب الجهات التي تقوم بتقييم و قياس أداء المنظمات، و لقد انتشر استخدام مقاييس الأداء التي تعتمد على المعلومات المالية و المحاسبية، نظرا لاهتمام إدارة المنظمات بزيادة ثروة المساهمين، و من هذه المقاييس ما يلي:

- العائد على الاستثمار

- القيمة الاقتصادية المضافة

و المقاييس المذكورة أعلاه هي ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي و تستخدم في مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات Micheal 1994 إن الأسلوب المستخدم لتقييم الأعمال، و الأنشطة في هذا الجانب يطلق عليه أسلوب التحليل المالي، و هو الأسلوب القائم على استخدام الأرقام المحاسبية التي تظهر في القوائم المالية التي تعدها المنظمة سواء للاستخدام الداخلي أو الخارجي.

ثانيا: مقاييس الأداء غير المالية:

لا شك في أن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة، و ما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء و شدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للمنظمات تتلاءم مع أهدافها. لذلك فإن أساليب تقييم الأداء الجديدة تقتضي من إدارة المنظمة العمل على إيجاد قيمة لجميع الموارد الاقتصادية المتاحة مثل التكنولوجيا والعاملين، والمعرفة الفكرية، و لذلك تطور التفكير في استخدام المقاييس غير المالية من خلال نماذج حديثة، سوف تساعد إدارة المنظمة في خلق القيمة الحقيقية التي تنشدها، و ذلك من خلال استخدام هذه النماذج في تحقيق التفاعل و الترابط بين مختلف الموارد المادية، و غير المادية التي تملكها المنظمة.

و من أمثلة هذا الترابط و التفاعل ما بينه Kaplan & 2001 كما يلي:

- أ- الاستثمار في تدريب المستخدمين، يؤدي إلى زيادة التحسن في نوعية المنتج.
- ب- إن التحسين في نوعية المنتج سوف يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء.
- ت- تحقيق رضا العملاء سيؤدي إلى خلق ولاء للشركة ومنتجاتها من قبل العملاء.
- ث- تحقيق ولاء العملاء ينتج عنه عوائد و هوامش ربح مرتفعة¹

الفرع الثاني: أساليب قياس الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن)

أصبح هناك توجه لدى إدارة المنظمات لاستخدام أساليب حديثة لتقييم الأداء، تدعى بأساليب قياس و تقييم الأداء الشامل، و تقوم هذه الأساليب على استخدام المقاييس المالية لتقييم الأداء، و من هذه الأساليب أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة²

أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازنة:

بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) هي نظام إداري يتم من خلاله إعادة صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من الأهداف قابلة للقياس؛ بحيث يتم تقييمها وقياسها ومراقبتها والتعديل عليها لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويهدف نظام بطاقة الأداء المتوازن إلى توفير رؤية شاملة لأصحاب القرار من خلال استكمال التدابير المالية ووضع مقاييس إضافية تقيس الأداء والمهارات في مجالات مثل رضا العملاء وابتكار منتجات جديدة وغير ذلك³. فهي توفر مجموعة من المقاييس، تعطي للإدارة العليا للمنظمة نظرة سريعة و متكاملة عن أداء المنظمة، فهي تتضمن المقاييس المالية التي توفر معلومات عن نتائج الأعمال التي تمت بالفعل

1 - كتاب بطاقة الأداء المتوازنة، المرجع السابق، ص 15-16-17.

2 - كتاب بطاقة الأداء المتوازنة، المرجع السابق، ص 24.

3 - <https://mawdoo3.com> (1) 2023/08/21 11 :50

باعتبارها مقاييس تشغيلية (غير مالية) عن مدى رضا العملاء، و العمليات الداخلية، و النمو و التعلم و اعتبارها مقاييس قيادية و إرشادية (Lead)، و محركات للأداء المالي مستقبلا، و بهذا تحقق بطاقة الأداء المتوازنة التوازن بين المقاييس المالية و غير المالية¹.

ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازنة:

تساعد بطاقة الأداء المتوازن المنظمات في التعبير عن رؤية المنظمة و استراتيجيتها و العمل وفقاً لها و يمكن استخدامها فيما يأتي:

- تسهيل التواصل الفعال و المنسق في المنظمة لأن الجميع سيتحدث بلغة مشتركة من المقاييس و المعايير.
- دفع الجميع للتركيز حول المتطلبات الرئيسية.
- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات و الأهداف الاستراتيجية المحددة (Brewer,2002)
- توفر بطاقة الأداء المتوازنة معلومات كافية للمديرين لأخذ القرارات المناسبة، و تقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد عن حاجة مستخدميها و التي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات (Burney, 2003)
- تربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل و بين الاستراتيجيات طويلة الأجل² (Liliane,2003)

ثالثا: المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازنة

تفحص بطاقة الأداء المتوازن الأداء من أربعة جوانب:

- التحليل المالي: و يتضمن مقاييس مثل الدخل التشغيلي و الربحية و العائد على الاستثمار و غير ذلك.
- تحليل العملاء: يهدف إلى الاستثمار في خدمة العملاء و الاحتفاظ بهم.
- التحليل الداخلي: الذي يبحث في كيفية ارتباط العمليات الداخلية بالأهداف الاستراتيجية.
- التعلم و النمو: بتقييم رضا الموظفين و الاحتفاظ به، و كذلك نظام المعلومات³.

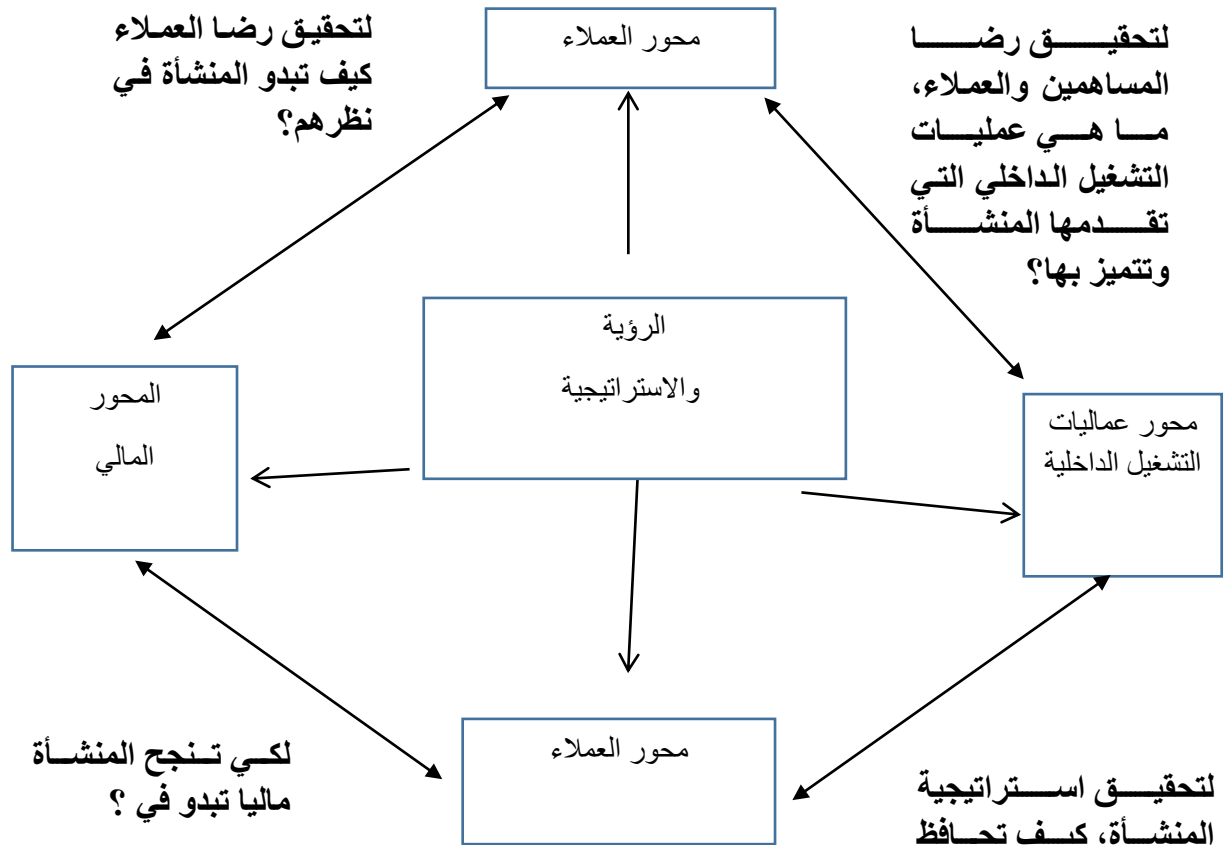
الشكل رقم (II - 2): نظام بطاقة الأداء المتوازنة من خلال المحاور الأربعة الرئيسية

¹ - كتاب بطاقة الأداء المتوازنة، المرجع السابق، ص 27.

² - <https://mawdoo3.com> (1) 2023/08/21 11 :50

³ - <https://mawdoo3.com> (1) 21/08/2023 11 :50

الفصل الثاني علاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء



عليه المصدر: أحمد يوسف دودين، كتاب بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها
الاقتصاد - جامعة الزرقاء الخاصة - دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الأردن - عمان، ص 34
التغيير والتطور

يوضح الشكل أعلاه علاقة ترابط بين المحاور الأربعة الرئيسية، بحيث تحقيق استراتيجية أي مؤسسة تعتمد أساسا على هذه العلاقة الموجودة بطاقة الأداء المتوازن.

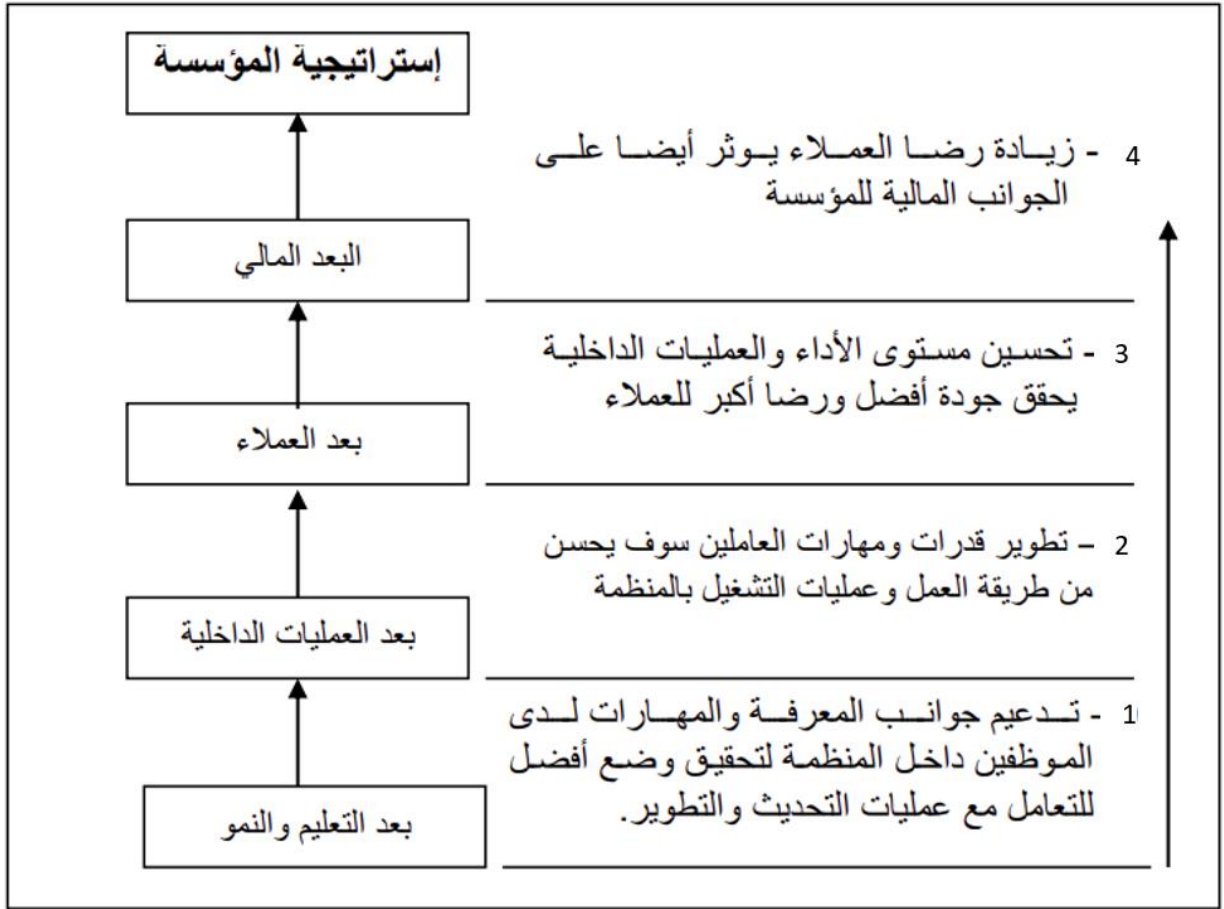
رابعا: العلاقة بين الابعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

تعد العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن علاقة ترابط واعتماد بين الأربعة محاور وهذه نقطة جوهرية في البطاقة ، حيث أن تحقيق استراتيجية المؤسسة يعتمد على علاقة السبب والنتيجة التي تربط محاور البطاقة ببعضها ، تدعيم جوانب المعرفة والمهارات لدى الموظفين داخل المنظمة لتحقيق وضع أفضل للتعامل مع عمليات التطوير والتحديث ، وبالتالي تطوير مهارات وقدرات العاملين سوف يحسن من طريقة العمل وعمليات التشغيل في المؤسسة ، كما أن تحسين مستوى الأداء و العمليات الداخلية يحقق جودة أفضل ورضا أكبر للعملاء ، هنا زيادة رضا العملاء يؤثر على الجوانب المالية للمؤسسة¹

وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-II): يمثل العلاقة بين الابعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

¹ -<https://hr-excellence.net/blog/14:10%2C2023/08/22>



المصدر: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة د/
رامز رمضان محمد حسين، المجلد العاشر العدد الرابع الجزء الأول 2019

مما سبق يتضح أن نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا يتعلق فقط باتخاذ قرار إداري بتطبيق النظام ، ولكن هذا الأمر مرهون بعدة عوامل مرتبطة ومتكاملة فيما بينها تؤدي في نهاية المطاف إلى نجاح المنظومة ككل حيث يجب أن يسود داخل المنظمة ثقافة التوجه المستقبلي وعدم مقاومة التغيير ، والاهتمام بوضع استراتيجيات مستقبلية واضحة المعالم ، ويجب عدم التركيز فقط علي المجالات المالية وأن يتم أيضاً الاهتمام بالجوانب غير المالية ، وأن لا يتم التركيز علي الماضي بقدر التركيز علي المستقبل ، وأن يتم التدرج في عمليات التطبيق.

المبحث الثالث: تقييم الأداء

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

المطلب الأول: تعريف وأهمية تقييم الأداء والمتطلبات نجاحه

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

يراد بتقويم الأداء قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالإسناد على النتائج التي حققتها في النهاية المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك الأسباب التي أدت إلى النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.

كما ينظر إلى تقويم الأداء كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين المواد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكور خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء مقارنات بين المستهدف والمحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.

الفصل الثاني علاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء

ويعرف أيضا بأنه الأداء التي تستخدمه للتعرف على انشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب.

ونلخص مما تقدم ان تقويم الأداء يعني:

مجموعة الدراسات التي ترمي الى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والانتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي.. الخ، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها فب تحويل المدخلات او الموارد على مخرجات بال نوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدرتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى اضافة الى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر انتاجا وتكورا في مجال عملها¹.

الفرع الثاني: أهمية تقييم للأداء

تتجلى أهمية تقييم الأداء الوظيفي في نقاط عدة، نذكر منها:

- **تحديد مجالات التحسين:** تساعد تقييمات الأداء الوظيفي على تحديد المجالات التي يتعين على الموظفين تحسينها من أجل تلبية التوقعات الوظيفية المنتظرة منه .

هذا الأمر يعود بفائدة جمّة على الموظفين الذين قد لا يكونون على دراية بمجالات معينة يمكنهم تحسينها.

- **تحديد الأهداف والغايات الوظيفية:** تُستخدم تقييمات الأداء الوظيفي لتحديد الأهداف والغايات المطلوبة من الموظفين. يساعد ذلك على ضمان أن يكون لدى الموظفين أهداف واضحة ليعملوا من أجلها.

- **تقديم التغذية الراجعة:** توفر تقييمات الأداء الوظيفي فرصة للموظفين لتلقي تغذية راجعة على أدائهم الوظيفي، مما يشكل مصدراً قيماً للمعلومات بالنسبة إليهم، ويساعدهم على فهم نظرة مشرفيهم وزملائهم.

- **تحسين الأداء الوظيفي العام:** من خلال تحديد مجالات التحسين وتحديد الأهداف الوظيفية، تُساهم تقييمات الأداء الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي العام في المؤسسة.

يمكن أن يجعل ذلك القوى العاملة أكثر إنتاجية وكفاءة، الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة كلها في نهاية المطاف.

¹ - مجيد الكرخي، كتاب تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان، 2007، ص31

الفرع الثالث: متطلبات نجاح عملية تقويم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتقاء بدرجة التقييم الى مستوى من الدقة والموثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات المرغوبة ومن هذه المتطلبات نذكر ما يأتي:

1- ان يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير مشرف بدون أي تداخل بينها.

2- ان تكون أهداف الخطة الإنتاجية بيئة واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة أهداف مستفيضة ومناقشتها مع كل مستويات داخل الوحدة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ.

3- ان يتوفر للوحدة الاقتصادية ملاكا متمرسا في عملية تقويم الأداء متفهما لدوره عارفا بطبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية قادرا على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح.

4- ان يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما متكاملا وفعالا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقويم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب التصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

5- ان تكون الإجراءات والالية الموضوعية لمسار عمليات تقويم الأداء بين الإدارات المسؤولة من تقويم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة ابتداء من الإدارة في مركز المسؤولية وصعودا الى الوزارة وبالعكس.. والا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء في هذا المستوى او ذلك وضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقويم الأداء.

6- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا

النظام ربطا متينا بين الاهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها يضعف من قوة وجدة القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية الارتقاع بها الى مستوى المرسوم¹.

الفرع الرابع: مشاكل وصعوبات تقييم الأداء

من المعوقات التي تقف أمام إعطاء تقييم دقيق ما يلي:

معوقات فردية: وتتمثل هذه المعوقات بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بالفرد أو الموظف ذاته كالقدرات والمهارات، والتركيبية النفسية له، والتركيبية الاجتماعية.

معوقات مؤسسية: وتشمل كلاً من الواجبات والمهام الموكلة للأفراد، والتنظيم الاجتماعي، والموارد والإمكانات المادية.

غموض الأهداف المرجوة من نظام تقييم الأداء: حيث يعتبر غياب الوضوح في ذلك سبباً مباشراً في عرقلة سير عملية تقييم الأداء بشكلها الصحيح، وبالتالي الوصول إلى نتائج متناقضة تماماً مع أهداف المنشأة.

سرية التقييم: افتقار بعض المقومين للموضوعية والدقة بالتقييم، والتأثر بعدد من العوامل المحيطة كالعلاقات الشخصية والتساهل أو التجبر في بعض الأحيان، والميل إلى فرض المركزية².

المطلب الثاني: أهداف و مراحل عملية تقييم الأداء و طرقه

¹ - مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص 42-43.

² - <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/12382309:35> 2023/08/22

الفرع الأول: أهداف ومزايا تقييم الأداء: تستهدف عملية تقويم الأداء تحقيق ما يلي:

1. الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
2. الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية و اجراء تحليل شامل لها وبيان ومسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وارشاد المنفذين الى وسائل تلاقيها مستقبلا.
3. تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من اقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلبا أو إيجابيا الامر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
4. الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف اقل بنوعية جيدة.
5. تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الأدائي لكل مشروع فصناعة قطاع وصولا لتقويم الشامل أعلاه.
6. تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتاتها في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والامكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرية غير الواقعية¹.

الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء: تمر عملية تقويم الأداء بمراحل عدة نجلها بالآتي:

1. **جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:** حيث تتطلب عملية تقويم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والارباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والمستخدمات ورأس المال عدد العاملين واجورهم وغير ذلك. ان جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقويم خلال السنة المعينة، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة – والبيانات عن أنشطة المنشأة المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المنشأة في الخارج لأهمتها في اجراء المقارنات.
2. **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقويم الأداء. حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.
3. **إجراءات عملية التقويم:** باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على ان تشمل عملية تقويم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل الى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.
4. **اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقويم:** في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الاهداف المخططة وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وان أسبابها قد حددت وان الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وان الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.
5. **تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:** التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقويم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن

¹ - مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص 32.

المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة¹.

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء

توجد طرائق عدة يمكن استخدامها لتقييم الأداء الوظيفي. تتضمن بعض الطرائق الشائعة التي يجري من خلالها عمل نموذج تقييم أداء الموظفين ما يلي:

- **التقييم الذاتي:** تتمثل إحدى طرائق تقييم الأداء في التقييم الذاتي، إذ يُطلب من الموظف تقييم أدائه في مقابل معايير موضوعية مسبقاً.
- **مراجعة الأقران:** هنا يُطلب من زملاء الموظف تقديم ملاحظاتهم حول الأداء الوظيفي للموظف نفسه.
- يمكن أن تكون هذه طريقة مفيدة للحصول على نظرة شاملة أكثر لأداء الموظف، إذ تأخذ في الحسبان أسلوب عمله مع الآخرين، وكيفية مساهمته في الفريق.
- **المقاييس الموضوعية:** تتضمن هذه الطريقة استخدام مقاييس موضوعية للأداء الوظيفي -مثل الإنتاجية أو جودة العمل المُقدّم- لتقييم أداء الموظف.
- يمكن أن تساعد هذه الأنواع من المقاييس على توفير رؤية أكثر موضوعية لأداء الموظف، ويمكن أن تكون مفيدة لتحديد مجالات معينة قد تحتاج إلى تحسين.
- **تقييم المشرفين:** تتضمن هذه الطريقة تقييم المدير المباشر للأداء الوظيفي للموظف.
- هذه الطريقة مفيدة لرؤية أداء الموظف من زاوية أوسع، إذ يكون للمشرف المباشر اتصال وثيق ومتكرر مع الموظف، وفهم أفضل لواجباته الوظيفي.
- **التغذية الراجعة 360 درجة:** تتضمن هذه الطريقة جمع التغذية الراجعة للأداء الوظيفي للموظف من مجموعة متنوعة من المصادر، منها المشرفون وزملاء العمل والعملاء.
- توفر هذه الطريقة عرضاً شاملاً لأداء الموظف، وقد تكون مفيدة بخاصة للموظفين الذين يعملون في أدوار وظيفية ذات صلة بالعملاء².

¹ - مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص 39.

² - <https://getvom.com> 11:10 2023/08/21

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي

في محاولة لعرض العلاقة بين إدارة المعرفة و الأداء المؤسسي قمنا بدراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل بصفة عامة و الأخذ بأبعاد الأداء المؤسسي (العمليات الداخلية، التعلم و النمو، رضا الزبائن) بصفة خاصة لدراسة العلاقة و اسقاط تلك الأبعاد على إدارة المعرفة.

الفرع الأول: دور إدارة المعرفة بالعمليات الداخلية

إن هذا المدخل في الأساس هو مدخل كفاءة، حيث يركز على مدى امتلاك المؤسسة لعمليات داخلية كفئة ومرنة، مع تناغم و انسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عال من المخرجات الجيدة و هو يركز على العمليات الفنية و كذلك العمليات الخاصة بالعاملين و في هذه الحالة تكون المؤسسة قادرة على إرضاء حاجات و رغبات العاملين فيها. و مع أهمية هذا النموذج يمثل نظرة ضيقة لفعالية المنظمة بسبب قصوره على قياس علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية¹.

إن توليد المعرفة الجديدة و المفيدة و خزنها و توزيعها و تطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، ووجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة و التشجيع على استثمارها و فضلا على تشارك العاملين و تفاعلهم، إذ تقود تلك العمليات إلى إحداث التناسق و التناغم فيما بينهم².

الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة بالرضا الزبائن

في المؤسسات الحديثة يوجد مبدأ (أعرف زبونك) وتعني أن تعرف زبونك وأهم مصادر عوائدك، وإدارة المعرفة هي الوسيلة الأساسية في الوصول للملائم إلى الزبون ويعني إقامة علاقة قوية معه. والزبون في إدارة المعرفة يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة ويجب على المنظمة كيفية الحفاظ وإرضائه³.

الفرع الثالث: دور إدارة المعرفة في التعلم والنمو

إن عملية التعلم هي عملية تفاعل بكل ما يعنيه هذا التفاعل من عملية تنفيذية واجتماعية، ويحفز التعلم ويعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، وهذا ما يمكن أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد تكنولوجيا جديدة في المؤسسة أو عند المشاركة في فريق متعدد الاختصاصات، ويجب أن يتم تحفيز التعلم في ظروف عمل وأداء أفضل في أي وقت وبلا انقطاع وفي كل مكان في المؤسسة.

1 - وصفي الكساسبة "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من تكنولوجيا المعلومات" دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع - الأردن - الطبعة الأولى 2011 ص 98.

2 - نجم عبود نجم "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الثانية 2008 ص 245.

3 - نجم عبود نجم، مرجع سابق ص 323.

الفصل الثاني علاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء

إن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يمكن من تأمين وإيجاد البيئة المناسبة التي تسمح للعاملين بإظهار ما لديهم من إبداعات وتمكنهم من إضافة قيمة. و تسعى جميع المؤسسات للوصول إلى الحد الأعلى من التطبيقات و الإبداعات المعرفية التي يمتلكها العاملون، و لكن عليها أن تواجه تحديات تأمين الثقافة المناسبة.

خلاصة الفصل

وفي الأخير نستخلص أن الأداء يعتبر من أهم الموضوعات المحددة لتطوير المؤسسة و تقدمها، و قد بدء التركيز على تحقيق معدلات عالية في مستويات الإنتاجية و يعتمد الأداء على الموجودات الملموسة و الغير ملموسة و تلعب تلك الملموسات دورا كبيرا في تحسين الأعمال و نموها و تميزها، و قد يتأثر الأداء بعوامل داخلية تتضمن عوامل تنظيمية كالهيكلة التنظيمية و الثقافة التنظيمية و عوامل بشرية و تكنولوجية.

إضافة إلى ذلك يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة و هي بذلك تكسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له.

و بصورة عامة فإن لتطبيق إدارة المعرفة دور كبير و ملموس علا الأداء المؤسسي فهي تساهم في عملية التعلم و تحسين العمليات الفعاليات المختلفة من خلال الرفع من مستويات الكفاءة و الفعالية و الإبداع و الابتكار مما يتيح تبادل المعرفة و تقاسمها.

الفصل الثالث

تمهيد

بعد ما قمنا بعرض المفاهيم النظرية بمتغيري الدراسة، إدارة المعرفة والأداء والتطرق إلى العلاقة بينهما خلال الفصلين الأول والثاني.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة في الميدان بجامعة عبد الحميد بن باديس بولاية مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية حيث اخترنا العمال الإداريين كمجتمع دراسة لهذا البحث ويبلغ عددهم 71 عامل.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

1. **المبحث الأول :** معلومات خاصة بالكلية وتحديد هيكلها التنظيمي.

2. **المبحث الثاني:** بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية للكلية.

المبحث الأول : معلومات خاصة بالمؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي

يحتوي هذا المبحث من مطلبين :

المطلب الأول: تقديم كلية العلوم الإجتماعية

ينقسم المطلب الأول إلى فرعين :

الفرع الأول : لمحة تاريخية عن الكلية

في شهر سبتمبر 1998 أدرجت العلوم الاجتماعية في منظومة التكوين بجامعة مستغانم، وكان ذلك من خلال قسم العلوم الاجتماعية التابع إداريا لمعهد اللغات الأجنبية، وفي جويلية 1999، أنشئت كلية العلوم الاجتماعية والتربية البدنية والرياضية التي تضم ثلاثة أقسام هي:

- علم الاجتماع
- علم النفس
- التربية البدنية والرياضية

وفي سبتمبر 2002 تدعمت بقسم علوم الإعلام و الاتصال، أما في جويلية 2004 فقد استقلت كلية العلوم الاجتماعية، واعتمدت التكوين في نظام ل.م.د منذ بداية السنة الجامعية 2006/2007.

تضم الكلية في الوقت الراهن :

- قسم العلوم الاجتماعية الذي يضم بدوره الشعب التالية: علم اجتماع، علم النفس، أرطوفونيا، والفلسفة، وعلوم التربية.

- قسم العلوم الإنسانية الذي يضم الشعب التالية: علوم الإعلام والاتصال، علم المكتبات، والتاريخ. كما تحتوي أيضا على مركز للإعلام الآلي ومكتبة .

1- الكلية بالأرقام :

تضم كلية العلوم الاجتماعية عدد معتبر من الموظفين والأساتذة حاولنا إبرازه في جدول متضمن التعداد الكلي لموظفي وأساتذة كلية العلوم الاجتماعية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (1-III) التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية بعنوان 2023/2022

الرقم	الرتبة	التعداد الكلي	منهم نساء	منهم

0	74	161	أستاذ دائم	01
0	44	65	موظف دائم	02
0	118	226	المجموع	

المرجع: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاجتماعية

الفرع الثاني: مهام الكلية

من مهام الكلية ما يلي :

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معهم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- وتتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:
- مساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام الدولية في تبادل المعارف وأثرها.
- توفير كل الإمكانيات للطلبة للوصول إلى أحسن درجة من التكوين النوعي والذي يمكنهم من

اقتحام المجال الاقتصادي في أي مكان وفي أي زمان.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للكلية ومهام مختلف مصالحها

سنعرض في هذا المطلب الهيكل التنظيمي للكلية و كما سنعرض مهام مختلف مصالحها

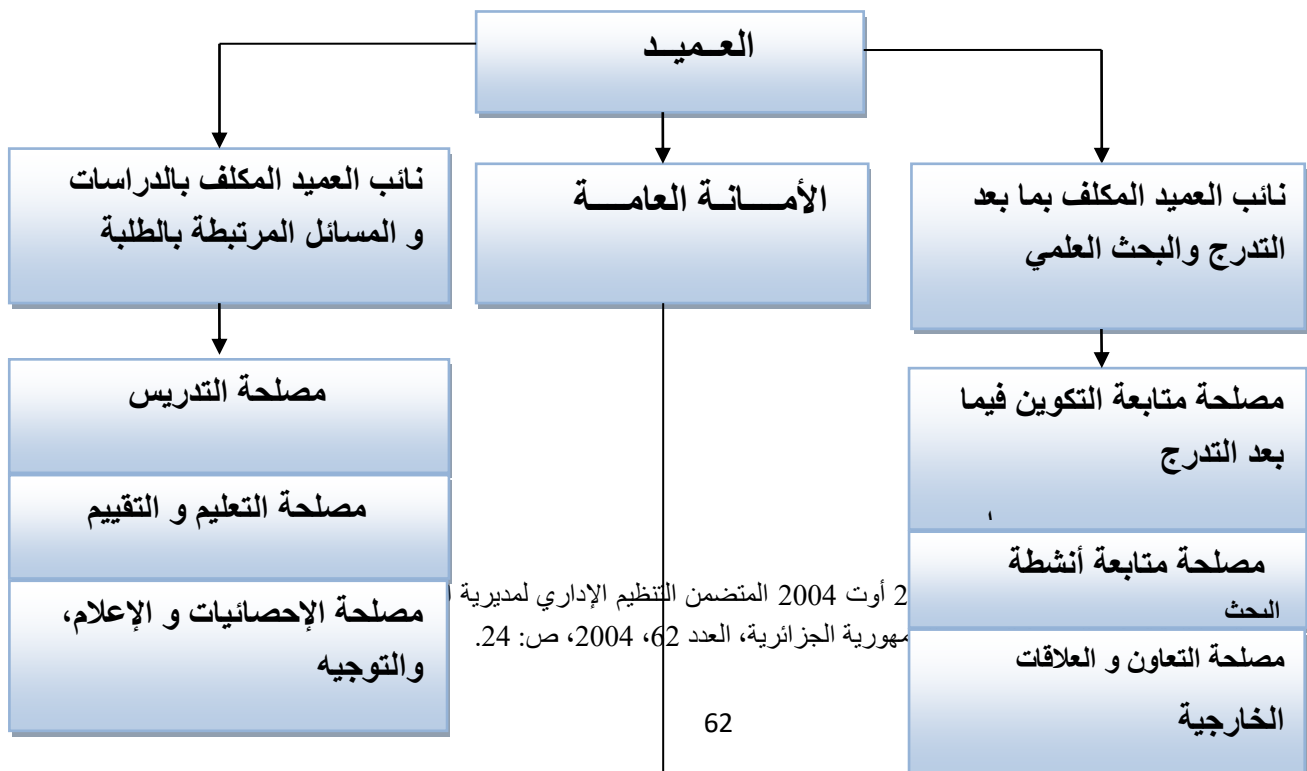
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للكلية

يتكون الهيكل التنظيمي للكلية من عمادة الكلية ونواب العميد، الأقسام الأمانة العامة ومختلف المصالح الأخرى بالإضافة إلى مكتبة الكلية وهذا بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة

ومصالحها المشتركة، والشكل التالي يبين التنظيم الإداري لكلية العلوم الاجتماعية بجامعة مستغانم.

1

الشكل رقم (III- 1) : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاجتماعية



2 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية
جمهورية الجزائرية، العدد 62، 2004، ص: 24.

المرجع: من إعداد الطالبان، استنادا على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، مرجع سبق ذكره، ص:24، يتصرف.

الفرع الثاني: مهام مصالح الكلية

1. عميد الكلية

يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وبهذه الصفة يتولى:

- ← هو الأمر بالصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
- ← يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم
- ← يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- ← يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- ← يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

يساعده نائبان وأمين عام للكلية و مسؤول مكتبة الكلية ورؤساء أقسام

2. نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

فهو يتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج
 - متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد
 - مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة
 - جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره
- وينقسم إلى عدة مصالح

1.2 مصلحة التدريس:

تكلف مصلحة التدريس للكلية بمتابعة المهام التالية:

1. التحضير والإشراف على عملية التسجيلات لحاملي شهادة البكالوريا الجدد
2. الإشراف على عملية تحويلات الطلبة.
3. متابعة طلبات العطل الأكاديمية والتجميد للطلبة.
4. متابعة الحالة التأديبية لطلبة الكلية.
5. الإشراف على تسجيلات طلبة الماستر.
6. إعداد نسخ طبق الأصل لشهادات النجاح (مصلحة الشهادات) لطلبة الماستر عند الطلب.
7. الاحتفاظ بشهادة النجاح (ليسانس) الخاصة بطلبة الماستر خلال فترة الدراسة وتسليمها لمصلحة الشهادات التابعة للكلية عند التخرج الطالب وتسلم للطلبة الراغبين في طور الماستر عند الطلب.
8. متابعة ومراجعة قاعدة البيانات البيداغوجية لطلبة الكلية.
9. متابعة ومراجعة قاعدة البيانات (ملف الخدمة الوطنية) لطلبة الكلية.
10. متابعة ومراجعة قاعدة البيانات (ملف التأمينات) لطلبة الكلية.
11. متابعة ومراجعة مختلف الإحصائيات البيداغوجية لطلبة الكلية.
12. متابعة وضعية الطلبة الأجانب بالكلية.
13. إعداد الحصيلة النهائية لنتائج طلبة الكلية.
14. إعداد نسخ ثانية لبطاقة الطالب أو شهادة التسجيل في حالة التلف أو الضياع.
15. متابعة و مراجعة محاضر المداومات والاحتفاظ بنسخ منها.
16. التنسيق والمتابعة لمصالح متابعة التعليم والتقييم التابعة للكلية.

2.2 مهام مصلحة التعليم والتقييم:

- متابعة سير الدروس والبرامج البيداغوجية.
- متابعة سير الامتحانات.
- السهر على حسن سير أداء اللجان البيداغوجية.
- معالجة ونشر المعلومة التربوية.
- السهر على الأداء الحسن لبرامج التربص والتكوين.
- متابعة كل إشكال مطروح في التربص أو التكوين المنظم من طرف الطلبة

3.2 مهام مصلحة الإحصاء والإعلام والتوجيه:

إحصاء عدد الطلبة المسجلين والمتخرجين كل حسب تخصصه
إحصاء عدد الأساتذة حسب الصنف
إحصاء عدد العمال حسب الرتبة

3. نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

فهو يتكفل بما يلي:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- السهر على سير مناقشة المذكرات و أطروحات ما بعد التدرج.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه .

تتبعه مصلحتين هما:

3.1 مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه

المهام

- متابعة أنشطة البحث الخاصة بمخابر البحث العلمي و تأمين نتائجه.
- تسيير مشاريع البحث.(CNEPRU)
- إصدار شهادات البحث العلمي و كذا رخص البحث.
- متابعة حصيلة ميزانية كمخابر البحث العلمي.
- جمع و نشر المعلومات الخاصة بالأنشطة بحث التي تقودها الجامعة.

3.2 مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية : وتتلخص مهام المصلحة فيما يلي:

- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون مابين الجامعات الوطنية والدولية.

4. الأمين العام للكلية

هو يتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلي والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.

- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

1.4. مصلحة الميزانية والمحاسبة (فرع الميزانية، فرع المحاسبة).

مهامها :

- اقتراح مشروع ميزانية الكلية وإرساله إلى مديرية الجامعة .
 - متابعة تنفيذ ميزانية الكلية.
 - تحسين محاسبة الكلية .
- وتنقسم إلى فرعين فرع المحاسبة و فرع الميزانية
- أ. فرع المحاسبة : بحيث يتكفل بمصاريف المستخدمين وأجور الأساتذة و العمال الإداريين ومخلفات رواتبهم للأساتذة والإداريين.
- ب. فرع الميزانية : يتكفل هذا الفرع في المصلحة بنفقات التسيير الإداري بما فيه الفاتورات و نفقات تربص الأساتذة ، تتبع ومراقبة تنفيذ الميزانية والحسابات.

2.4. مصلحة الوسائل والصيانة. (فرع الوسائل ، فرع الصيانة)

- ضمان تزويد مصالح الكلية بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير منقولة للكلية في حدود الإمكانيات المتاحة.
- مسك سجل الجرد .
- ضمان الحفاظ على أرشيف الكلية .
- ضمان تسيير حظيرة السيارات بالكلية .

2.4. مصلحة المستخدمين

- تحدد مهام المصلحة طبقا للقرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية و المعهد و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة و عليه فهمام هذه المصلحة هي:
- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية و ضمان تنفيذه.

• تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

و تشمل هذه المصلحة على فرعين اثنين: فرع للمستخدمين و فرع للأساتذة

3.4. مصلحة النشاطات الثقافية و الرياضية و العلمية

تعد مصلحة النشاطات الثقافية و الرياضية و العلمية إحدى المجالات التي تمكن الطالب من التعبير عن مواهبه العلمية و الثقافية و الرياضية حيث يتمثل الهدف الأساسي للمصلحة اكتشاف مواهب الشباب الجامعي و توظيفها في النشاطات التي تقوم بها المصلحة هذا ما يساعدنا على تكوين جيل جامعي مثقف و رياضي يجمع بين الخلق و العلم ، حيث تقوم مصلحة النشاطات العلمية و الثقافية و الرياضية بالمهام التالية :

النشاطات الثقافية و العلمية :

- إنشاء النوادي الثقافية و العلمية.
- القيام بمسابقات ثقافية على مستوى الكلية.
- القيام بالتبادلات الثقافية بين كليات الجامعة وكذا بين الجامعات الأخرى.
- تنظيم ندوات و محاضرات و أيام دراسية في مواضيع مختلفة.

النشاطات الرياضية :

- إنشاء فرق الكلية في جميع الرياضات.
- المشاركة في البطولات الجامعية المحلية و الجهوية و الوطنية في كل الرياضات.
- المشاركة في كأس الجامعة التي تنظم في (كرة القدم، كرة اليد، كرة الطائرة، كرة السلة).
- المشاركة في التجمعات الرياضية الوطنية (العاب القوى).
- تنظيم دورات رياضية بين أقسام الكلية في المناسبات الوطنية.
- تنظيم حملات توعية لأهمية الرياضة و دورها في الوسط الجامعي.
- تنظيم دورات ودية و استضافة بعض الجامعات الأخرى بهدف تبادل الخبرات.

4.4 مسؤول مكتبة للكلية

وهو مكلف بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعي
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب
- صيانة الرصيد الوثائقي و التحيين المستمر لعملية الجرد
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة
- مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم.

المبحث الثاني: التحليل الإجرائي للدراسة الميدانية لكلية العلوم الاجتماعية

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. إن نوعية البيانات المراد جمعها و طبيعة الدراسة نفسها هي التي أدت بنا إلى استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة و المتمثلة في الاستبيان.

و الاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، و يأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، و التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية و كيفية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول: مجال الدراسة

- أ-المجال المكاني: اقتصرت حدود الدراسة على مجموعة من المصالح والتي يبلغ عددها 08
- ب-المجال الموضوعي: تناولت هذه الدراسة البحث في مدى اهتمام الكلية بإدارة المعرفة ورفع الأداء، وذلك من خلال البحث في محورين أساسيين وهما:
- واقع إدارة المعرفة في الكلية.
 - رفع الأداء.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع البحث، وهذا الأخير يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكل الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وفي دراستنا هذه لمجتمع البحث يشمل 08 مصالح والتي كان عدد العمال بها حوالي(65)، على اختلاف مستوياتهم، وقد كان حجم العينة يتمثل في 51 فرد والذين مثلوا نسبة (78.46) %، من مجتمع الدراسة. و قد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي و خاصة الذين لهم علاقة بإدارة الموارد البشرية.

الفرع الثالث: أدوات وأساليب الدراسة الميدانية

أ- أدوات الدراسة:

***بناء الإستبانة:**

بالاعتماد على بعض الدراسات و المراجع ، تم تصميم الاستبيان لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة من عمال وإطارات و رؤساء المصالح، و قد تم توزيع 51 استبانة على أفراد عينة الدراسة، و بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 36 استبانة، أي بنسبة 70.58 % ، حيث جرى فعليا تحليل 36 استبيان.

ب- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة .

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول: بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتشمل: الجنس، السن، الخبرة المهنية، والمؤهل العلمي.

جدول رقم(III - 2): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	% النسبة
الجنس	ذكر	11	30.5
	أنثى	25	69.5
السن	من 20 إلى 30 سنة	2	5.6
	من 31 إلى 40 سنة	15	41.6
	من 41 إلى 50 سنة	18	50
	أكثر من 50 سنة	1	2.8
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	3	8.3
	من 5 إلى 10 سنوات	10	27.8
	من 11 إلى 15 سنة	16	44.5
	أكثر من 15 سنة	7	19.4
المؤهل العلمي	خريج التكوين المهني	2	5.6
	ثانوي	8	22.2
	جامعي	26	72.2

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على الاستبيان

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة إناث بنسبة مئوية تقدر بـ 69.5% بينما نسبة الذكور تقدر بـ 30.5%.

نلاحظ أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة حيث يمثلون نسبة 50% من أفراد العينة، في حين الأفراد ذوي العمر الأقل من 30 سنة بنسبة 5.6% بينما النسبة الأقل كانت لفئة التي تتراوح أعمارها أكثر من 50 سنة. حيث قدرت نسبتها بـ 2.8% .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للفئة التي كانت لها خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة بنسبة تقدر بـ 44.5% ، وبعدها في المرتبة الثانية جاءت الفئة التي لها خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 27.8% ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة التي لها خبرة مهنية أكثر من 15 سنة بنسبة تقدر بـ 19.4% ، في حين كانت أقل نسبة للفئة التي لها خبرة مهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 8.3% من أفراد عينة الدراسة.

نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الموظفين بنسبة 72.2% متحصلين على شهادة جامعية، في حين أن نسبة 22.2% حاصلين على شهادة ثانوي ، و 5.6% خريجي التكوين المهني.

الفرع الثاني: بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الثاني

أولاً: عرض وتحليل عبارات محور إدارة المعرفة

قصد التعرف على مستوى تطبيق وممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تم تحديد التكرارات والنسب المئوية لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

أ- عرض وتحليل عبارات بعد الإستراتيجية:

جدول رقم(III- 3): تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الإستراتيجية

السؤال	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
--------	------------	-------	--------------------	-----------	----------------

الفصل الثالث : واقع إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء بكلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم-

ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
2	5.6	5	13.9	5	13.9	16	44.4	8	22.2	1
1	2.7	4	11.1	8	22.2	16	44.5	7	19.5	2
1	2.8	6	16.7	15	41.6	8	22.2	6	16.7	3
3	8.3	7	19.5	11	30.5	12	33.3	3	8.4	4
2	5.5	10	27.8	9	25	8	22.2	7	19.5	5

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على الاستبيان .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارات 1 و2 و3 تحصلت على نسب جيدة من الموافقة (44.4% - 44.5% - 41.6%) وهذا ما يفسر أن تطبيق بعد الإستراتيجية داخل الكلية قريب من المستوى.

ب- عرض وتحليل عبارات بعد التكنولوجيا:

جدول رقم (III- 4): تحليل إجابات أفراد العينة على بعد التكنولوجيا

غير موافق بشدة		غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق بشدة		السؤال
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
1	2.8	6	16.7	12	33.3	9	25	8	22.2	6

الفصل الثالث : واقع إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء بكلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم-

5.6	2	22.2	8	36.1	13	30.5	11	5.6	2	7
5.6	2	13.9	5	8.3	3	50	18	22.2	8	8
0	0	27.7	10	27.7	10	36.1	13	8.5	3	9
0	0	8.3	3	13.9	5	44.5	16	33.3	12	10

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على الاستبيان .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل العبارات تحصلت على نسب جيدة من الموافقة (50% - 44.5%) وهذا ما يفسر أن بعد التكنولوجيا مطبق في الكلية، ولكن بمستوى مقبول.

ج- عرض وتحليل عبارات بعد الأشخاص:

جدول رقم (III- 5): تحليل إجابات أفراد العينة على بعد الأشخاص

غير موافق بشدة		غير موافق		موافق بدرجة متوسطة		موافق		موافق بشدة		السؤال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
8.3	3	16.7	6	25	9	41.7	15	8.3	3	11
2.7	1	16.7	6	13.9	5	55.6	20	11.1	4	12

الفصل الثالث : واقع إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء بكلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم-

16.7	6	25	9	33.3	12	25	9	0	0	13
16.7	6	33.3	12	16.7	6	30.6	11	2.7	1	14

المصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على الاستبيان .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد العينة في المستوى الجيد، وقد سجلت العبارة الثانية أعلى نسبة قدرت بـ 55.6 % وتليها العبارة الأولى بـ 41.7 % بدرجة موافق، وعن بعد الأشخاص ككل، أنه مطبق في الكلية ولكن ليس بالمستوى المطلوب.

ثانيا: عرض وتحليل عبارات محور الأداء

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة على محور الأداء في المؤسسة، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

جدول رقم(III- 6) : تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الأداء في الكلية

الرقم	موافق بشدة		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		غير موافق بشدة
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
1	7	19.5	22	61.2	6	16.6	1	2.7	0
2	11	30.5	17	47.4	5	13.9	2	5.5	2.7

الفصل الثالث : واقع إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء بكلية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم-

2.7	1	13.9	5	36.2	13	33.3	12	13.9	5	3
2.7	1	8.4	3	27.7	10	52.8	19	8.4	3	4
0	0	5.5	2	22.3	8	44.5	16	27.7	10	5
2.7	1	5.5	2	16.6	6	36.2	13	39	14	6
2.7	1	2.7	1	25.1	9	50	18	19.5	7	7
10.9	4	2.7	1	25.1	9	36.2	13	25.1	9	8
8.3	3	36.2	13	22.3	8	22.3	8	10.9	4	9
0	0	36.2	13	19.5	7	30.5	11	13.8	5	10
0	0	11.1	4	33.3	12	47.2	17	8.4	3	11
2.7	1	5.6	2	25	9	41.7	15	25	9	12

المصدر : من إعداد الطالبتان اعتمادا على الاستبيان .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد العينة في المستوى الجيد، وقد سجلت العبارة الأولى أعلى نسبة قدرت بـ 61.2% وتليها العبارة الرابعة بـ 52.8% ثم العبارة السابعة بـ 50% بدرجة موافق . مما يفسر أن رغم النقائص التي تعاني منها الكلية إلا أن أداء العمال جيد.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

صحة الفرضية الرئيسية:

يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات -دراسة حالة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة مستغانم. (فرضية صحيحة)

صحة الفرضيات الفرعية :

❖ إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات والأدوات والسلوكيات المستخدمة في استنباط وترتيب ونقل المعارف الموجودة داخل الرأس المال البشري وتوظيفها. (فرضية صحيحة)

❖ لدى إدارة المعرفة أهمية في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة. (فرضية صحيحة)

❖ الأداء في المؤسسة الجامعية ضرورية لتحقيق الفعالية في تحسين وتطوير وظائفها وتقييم
الأداء بطريقة مستمرة ومنظمة. (فرضية صحيحة)

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على التعريف بالمؤسسة الدراسة و الإطار المنهجي لها في كيفية
انجاز الاستبانة والتي تم توزيعها على عمال كلية العلوم الاجتماعية، والتي تحتوي على محورين
أبعاد إدارة المعرفة، والأداء، كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية البحث التالية: "دور إدارة
المعرفة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها
باستخدام التكرار والنسب المئوية.

ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وتوصلنا في النهاية إلى صحة وقبول
الفرضيات.

الخاتمة العامة:

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء إلى إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي وخاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة ، ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فتناول الفصل الأول إدارة المعرفة وأهم المفاهيم المتعلقة بها ، أما في الفصل الثاني فقد احتوى مفهوم الأداء بصفة عامة وتطرقنا فيه إلى مفهوم القياس وتقييم الأداء ومجمل الجوانب الملمة بهما، واحتوى الفصل الثالث إسقاط الجانب النظري فيه، واستعملت فيه الاستمارة كأداة للدراسة، وتم توجيه أسئلتها لعينة من عمال كلية العلوم الاجتماعية، وبعد إخراج النتائج تم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية.

أولاً: النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج كما يلي:

1-النتائج النظرية:

تحتوي النتائج النظرية على مجمل النتائج التي لخصت من الفصول النظرية وتشمل مايلي:

- ☞ إن منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.
- ☞ كما نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمؤسسة الاستمرارية والنمو.
- ☞ يتكون الأداء المؤسسي من أربعة محاور أساسية لبطاقة الأداء المتوازن وهي: المحور المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا الزبائن.
- ☞ يعتبر تقييم وقياس الأداء أمرا ضروريا، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ☞ إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية، فيجب أن يتم اختيار أفراد أكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات النجاح وتميز المؤسسة.
- ☞ وإدارة المعرفة كونها ممارسة تسييرية تهدف إلى تكثيف المؤسسة مع محيطها لها هدف آخر هو تحسين الأداء المؤسسي وتثمين قدراتها الجوهرية من خلال تحويل سلوكيات الفاعلين لصالح المؤسسة وهذا عن طريق التفكير الإبداعي الذي يهدف إلى إحداث يقظه داخلية.
- ☞ من خلال الجانب النظري لإدارة المعرفة والأداء نلاحظ أنه توجد علاقة طردية قوية بين المتغيرين فكلما زادت تطبيق إدارة المعرفة زاد مستوى الأداء داخلها.

2-النتائج العملية:

تحتوي النتائج العملية على مجمل النتائج التي لخصت من الفصل التطبيقي وهي كما يلي:

- ☞ أظهرت الدراسة أن لأدراك الأفراد دور في نجاح إدارة المعرفة لان الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي.
- ☞ استنتجنا من هذه الدراسة أن كلية العلوم الاجتماعية تطبق إدارة المعرفة بنسب مقبولة.
- ☞ يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاجتماعية.
- ☞ إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات والأدوات والسلوكيات المستخدمة في استنباط وترتيب ونقل المعارف الموجودة داخل الرأس المال البشري وتوظيفها.
- ☞ لدى إدارة المعرفة أهمية في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.
- ☞ الأداء في المؤسسة الجامعية ضرورية لتحقيق الفعالية في تحسين وتطوير وظائفها وتقييم الأداء بطريقة مستمرة ومنظمة.

من خلال هذه النتائج يمكن القول أنه يوجد أثر لإدارة المعرفة في تحسين الأداء في كلية العلوم الاجتماعية.

ثانيا: الإقتراحات

تضم الاقتراحات المتوصل إليها ما يلي:

إعطاء إدارة المعرفة الأولوية في العمل ومشاركة العمال في جميع عملياتها مع الأخذ بأرائهم الشخصية بعين الاعتبار.

ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار.

السعي الدائم لتوليد المعرفة ومحاولة تطبيقها بشتى الطرق والأساليب في الكلية.

ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة إلى تعزيز الجانب التطبيقي للمعرفة.

استحداث مساق دراسي في الجامعات الجزائرية ليتمكن الطالب من خلالها من استيعاب مفاهيم إدارة المعرفة وأهدافها وفوائدها وعملياتها مما يعزز من مساهمة في تنفيذ مبادراتها عند الالتحاق بسوق العمل.

فتح قنوات العمل المشترك لتعزيز العلاقات والشراكات من شأنه أن يساهم في توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها.

الإعتماد على خبراء، ورجال مختصون في وضع برامج إدارة المعرفة.

الإهتمام بإدارة المعرفة بدرجة قوية لأنها تساعد بدرجة كبيرة في نجاح المؤسسات.

ضرورة الإرتقاء بمستوى العمال عن طريق برامج إدارة المعرفة تأهل وتحفز الموظفين من أجل الوصول إلى الأداء الفعال وترسيخ بعض المفاهيم المتطورة وضرورة تنمية مهارات الإتصال لديهم.

ضرورة الإهتمام بتحسين أداء الموظفين.

مراعاة الصفات الشخصية للموظفين أثناء وضع برامج إدارة المعرفة لأن عدم فعل ذلك قد يؤثر سلبا على أدائهم.

ثالثا: آفاق الدراسة

يعتبر ميدان إدارة المعرفة مجالا خصبا للكثير من البحوث الحديثة يمكن اقتراح بعضها فيما يلي:

مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق التعلم التنظيمي.

دور الأداء المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية.

اثر إستراتيجية إدارة المعرفة على بطاقة الأداء المتوازن.

مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الخبرات الإستراتيجية.

علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها.

قائمة المراجع

الكتب

1. ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
2. محمد العشماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية موارد بشرية، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 2010.
3. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
4. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
5. جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
6. محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
7. عزام محمد خالد، إدارة المعرفة والإقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2021.
8. طيطي خضر، إدارة المعرفة التحديات التقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
10. الحجازي هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
11. بسام محمد المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
12. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيقي ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
13. حسن محمد، قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014-2015.
14. ¹ -أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
15. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
16. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2016.
17. 1- قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2008.
18. أحمد يوسف دودين، كتاب بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد – جامعة الزرقاء الخاصة – دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الأردن – عمان.

19. - مجيد الكرخي، كتاب تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
20. وصفي الكساسبة "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من تكنولوجيا المعلومات" دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع - الأردن - الطبعة الأولى 2011.
21. نجم عبود نجم "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الثانية 2008 .

المذكرات

1. أميرة هاتف حداوي الجنابي، أثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006/2005.
2. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011/2010.
3. سمراء كحيلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.
4. زكية بنت ممدوح، قارىء عبد الله الطشكندي، إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009/2008.
5. ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية علوم إدارية ومالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008/2007.
6. بن علي صونيا، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع من أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2018-2019.
7. ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية علوم إدارية ومالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008/2007.
8. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في إدارة تربوية وتخطيط، كلية تربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009/2008.
9. عرقوب علي، دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة -بومرداس، 2014-2015.
10. العمري، غسان عيسى ابراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأمريكية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004 .

المؤتمرات

1. محمد قاسم أحمد القريوتي، إدارة المعرفة التنظيمية، بحث مقدم ضمن مؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، الكويت، 2005.

2. مبارك بوعيشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 15-17 ديسمبر 2012 .
3. حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2001.

المجلات:

1. باسل محمد حسن العزاوي، دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 2014/42 .
2. سهيلة بوقجان، إدارة المعرفة كمدخل حديث لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة في الجامعات، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، 2021.
3. سمات قوت، دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، العدد 02، 2019.
4. أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012.
5. منى عبد الله صالح بن سمحان، واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد 2، العدد 2019، 3.
6. ياسين سعد غالب، دراسة بعنوان المعلوماتية وإدارة المعرفة، رؤيا إستراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، مجموعة 14، العدد 260، 2000.
7. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005.
8. سعد زناد دروش المحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
9. احمد علي، مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28 ،العدد الأول، دمشق سوريا، 2012.

المواقع الإلكترونية :

1. Hackett Brain ;Beyond Knowledge ; new ways to work and learn ; the conference board
2. <http://proquest; umi.com/pqdweb>
3. 1- <https://www.hrdiscussion.com>
4. ¹ -<https://borhansoliman.com>
5. د/ وصال إبراهيم أحمد عالم Dr. Wisal Ibrahim Ahmed Alim
6. -<https://mawdoo3.com>
7. <https://hr-excellence.net/blog/>
8. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/>
9. <https://getvom.com>

الملاحق

الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي الكريم... أختي الكريمة ،،،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آملي أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها. الهدف من وضع الاستبيان هو استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان : إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء .

ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل. كلنا أمل باهتمامكم بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف : أ.

الطالبة: لكلو مغنية – المزاري خديجة

زحاف نادية

السنة الجامعية 2023/2022

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية لموظفي وعمال كلية العلوم الاجتماعية – جامعة مستغانم - بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، ولذلك نرجو منكم وضع علامة (×) في المربع المناسب لاختياركم.

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- الفئة العمرية :

من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة

3- الدرجة العلمية التي تحملها:

خريج التكوين المهني	ثانوي	جامعي

4- الخبرة المهنية:

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

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تقيس لنا أثر إدارة المعرفة على الأداء دراسة حالة - كلية العلوم الإجتماعية - جامعة مستغانم- وعليه يرجى تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة عن العبارات وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لاختيارك.

المحور الأول: أبعاد إدارة المعرفة

الأبعاد	فقرات القياس	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا	الإستراتيجية					
1	هناك مصلحة إدارية متعلقة بتكوين					

					العمال وجعلهم يكتسبون معارف اكبر	
					تضع الكلية قوانين وتوجه أوامر من طرف الإدارة العليا تساهم في عملية تسهيل نقل المعارف	2
					تبذل الكلية جهد كبير من اجل الحصول على أفضل المعلومات من مصادر داخلية وخارجية	3
					تقوم الإدارة بتشجيع العمال على المشاركة في المعرفة والحصول عليها	4
					تقوم الإدارة بالاحتفاظ بتجارب وخبرات عمالها مهما كانت درجاتهم الوظيفية	5
التكنولوجيا						ثانيا
					تتوفر في الكلية الأجهزة الإلكترونية والحواسيب بشكل كافي	6
					تتوفر الكلية على شبكة اتصال بين جميع الأقسام والمصالح	7
					شبكة الانترنت داخل الكلية متاحة لكامل العمال	8
					تعتمد الكلية في حفظ معلوماتها على نظام أمن معلومات	9
					يتطلب أداء الوظائف معرفة كيفية استخدام الأجهزة والبرامج الإلكترونية	10
الأشخاص						ثالثا
					هناك معرفة من طرف العمال بمفهوم وفوائد إدارة المعرفة	11
					للعمال الرغبة التامة في المشاركة في أنشطة إدارة المعرفة	12
					تعمل الكلية على تلبية احتياجات العمال والتعرف على اهتماماتهم ومشاكلهم وتحاول حلها.	13
					هناك رضا من طرف العمال لسياسات التغيير الموضوعه من طرف الكلية.	14

المحور الثاني: الأداء

رقم الفقرة	فقرات القياس	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يحرص العمال على تحقيق أهداف الكلية.					

					2	يقوم العمال بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد.
					3	يتصف العمال في الكلية بالانضباط والولاء وروح العمل.
					4	يحرص العمال على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم حتى وإن كانت خارج أوقات العمل الرسمية.
					5	يلتزم العمال بأداء وظائفهم وفقا للقواعد والمواصفات الوظيفية.
					6	يسعى العمال إلى تكوين أنفسهم من أجل تجنب عقبات العمل.
					7	يسعى العمال إلى استغلال كل الموارد المتاحة من أجل إنجاز عملهم.
					8	يقوم العمال بتبادل الأفكار والمعارف من أجل القيام بالعمل الموكل لهم بدقة.
					9	تقوم الكلية بتقييم عمل العمال من أجل تقدير مدى كفاءتهم العملية.
					10	يسعى العمال لزيادة مهاراتهم كفاءاتهم عن طريق العمل الجماعي.
					11	هناك توجه دائم لأداء العمال نحو الأفضل.
					12	يسعى العامل لتسخير قدراته للقيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة عالية.